



The National Bestseller  
Lois P. Frankel, Ph. D.

PHỤ NỮ  
THÔNG  
MINH  
KHÔNG  
Ở GÓC  
VĂN PHÒNG

101 sai lầm phụ nữ thường mắc phải nơi công sở



THAIBOOKS  
Knowledge for the Future



NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

## Lời giới thiệu

Là một chuyên viên đào tạo chuyên nghiệp, sự thành công và danh tiếng của tôi phụ thuộc vào thành công của khách hàng - những người có thể đạt được mục tiêu nghề nghiệp sau khi hợp tác với tôi. Trong buổi tư vấn đầu tiên với một khách hàng mới, cô đã nói với tôi: “Tôi muốn khóa học này mang nhiều ý nghĩa hơn là một kỉ niệm vui vẻ. Tôi muốn được thăng chức.” Cá nhân tôi đã hợp tác với hàng nghìn phụ nữ thông qua nhiều chương trình hội thảo, những buổi tư vấn riêng hay những buổi tập liệu pháp tâm lí cho phụ nữ công sở hướng dẫn giới nữ nắm bắt các kĩ năng cần thiết để đạt được mục tiêu nghề nghiệp. Tôi cũng tham gia rất nhiều buổi hội thảo cấp cao dành cho cả hai giới và cùng thảo luận về cơ hội việc làm của hàng nghìn người khác nữa. Cuốn sách này tích lũy toàn bộ kinh nghiệm tôi có được sau gần 25 năm làm việc với tư cách về tư vấn là một chuyên viên đào tạo nhân sự và một nhà liệu pháp tâm lí học. Cuốn sách cũng đề cập đến rất nhiều sai lầm mà nữ giới thường gặp khi làm việc, nhiều hành vi sai lầm do chính họ gây ra và cản trở khả năng phát huy tối đa tiềm năng của họ, đồng thời cuốn sách cũng đưa ra nhiều gợi ý giúp họ quan tâm hơn đến sự nghiệp.

Những sai lầm được đề cập trong cuốn sách là những sai lầm có thật và kèm theo đó là nhiều ví dụ điển hình (tên tuổi của các nhân vật đã được thay đổi). Những gợi ý được liệt kê bên dưới mỗi sai lầm *chính là* những gợi ý tôi đã cung cấp cho hàng ngàn phụ nữ trên khắp thế giới. Sau đó, có rất nhiều chị em viết thư cho biết rằng những gợi ý đó đã giúp họ được thăng tiến, được tuyển dụng, được tăng lương, được ban quản lí công ty tín nhiệm hơn và họ đã có đủ tự tin để bắt đầu công việc kinh doanh mới. Tôi đo hiệu quả công việc của mình bằng sự thành công *của khách hàng*.

Vậy bạn phải làm thế nào để biết cuốn sách có hữu ích cho *bạn* hay không? Hãy đọc hết 10 câu dưới đây và trung thực chỉ ra những câu nào đúng với bạn nhất:

Hầu hết tất cả mọi người đều coi tôi là một người làm việc chuyên nghiệp.

Tôi có tiếng là một người đáng tin.

Mọi người đều biết tôi là một người quả quyết.

Mọi người nhận xét tôi là một người có năng lực.

Mỗi khi tôi phát biểu, mọi người nhận xét tôi là một người thông minh.

Tôi luôn thoải mái với sự thẳng thắn của mình.

Cách diễn đạt của tôi tạo ấn tượng tôi là người nói năng mạch lạc, rõ ràng.

Tôi là một người rất khôn ngoan khi làm việc ở công sở.

Tôi rất tự tin vào bản thân.

Hành động của tôi cho thấy tôi biết cách thể hiện bản thân.

Sau khi đã đọc 10 nhận định trên, bạn nên viết kết quả vào một cuốn sổ riêng. Tôi nhận thấy 10 nhận định này rất quan trọng cho sự thành công của mỗi người (cả hai giới) và cũng là lĩnh vực mà phụ nữ thường quan tâm tới trong những buổi huấn luyện. Phần lớn các nữ khách hàng do tôi đào tạo đều không cần phải đáp ứng tất cả 10 yếu tố trên nhưng họ nên xác định rõ hai hoặc ba nhận định bắt buộc để có thể gạt hái thành công trong sự nghiệp.

Trong quá trình viết cuốn sách này, tình cờ tôi có thảo luận một số quan điểm có liên quan đến cuốn sách với một khách hàng đã cộng tác với tôi gần sáu tháng. Chị nói rất đơn giản, “Tại sao chị không nói với độc giả những điều chị đã nói với tôi. Tôi mỉm cười trước lời khuyên của chị. Khách hàng của tôi đã đúng. Tôi đã đưa ra nhiều lời khuyên quý giá cho chị em phụ nữ có độ tuổi khác nhau và ở nhiều giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp suốt hơn 25 năm qua. Dù sao thì *phụ nữ thông minh sẽ không ở góc văn phòng*.”

Suốt gần 25 năm qua, từ phòng vật lý trị liệu đến phòng hội thảo, tôi đã lắng nghe rất nhiều phụ nữ kể rằng họ bị ban lãnh đạo lừa dối khi đến kì thăng chức và sẵn sàng làm dịu cơn giận của họ mỗi khi họ bày tỏ quan điểm. Tôi cũng đã quan sát cách ứng xử của phụ nữ

trong các cuộc họp. Hành động và cách phản ứng của họ trước các tình huống cụ thể là nguyên nhân phổ biến khiến họ bị cấp trên lơ đi. Tôi đã lắng nghe và nhận thấy chính cách ứng xử của họ đã vô tình làm giảm uy tín và ngầm huỷ hoại sự nghiệp của bản thân họ. Không ai ngoài chính họ đã gây ra điều đó.

Nhưng nếu chỉ biết đến hành vi ngầm huỷ hoại sự nghiệp của phụ nữ thôi thì chưa đủ. Tôi muốn biết *nguyên nhân* dẫn đến những hành vi đó. Tại sao những phụ nữ thông minh và giỏi giang như vậy lại có hành vi bất lợi cho sự nghiệp của họ (chưa kể đến ảnh hưởng về sức khỏe và tinh thần)? Trong quá trình làm việc với hàng nghìn nam nữ nhân viên và so sánh hành vi của họ, tôi đã tìm ra câu trả lời qua một số điều tra và nghiên cứu. *Từ thời thơ ấu, các cô gái đã được học rằng sự giàu có và thành công của họ phụ thuộc vào cách họ cư xử theo một khuôn mẫu cụ thể nào đó, như phải tỏ ra lịch sự, nói năng nhẹ nhàng, biết chiều theo ý thích của người khác và luôn hành động theo tính chất của từng mối quan hệ.* Theo thời gian, bài học này càng được củng cố mạnh mẽ hơn thông qua các phương tiện truyền thông, gia đình và các thông điệp trong xã hội. Họ không tự huỷ hoại sự nghiệp của mình *một cách có ý thức*, cách cư xử của họ chỉ đơn giản nhất quán với bài học họ tiếp thu được từ thời thơ ấu.

Nếu người phụ nữ cố gắng có hành vi đối lập với vai trò và khuôn mẫu xã hội đặt cho, họ sẽ vấp phải sự phản đối, nhạo báng và thậm chí là sự khinh miệt. Họ phải đối mặt với lời chỉ trích tiêu cực chỉ vì hành vi của họ không giống với những gì họ đã được học khi còn thơ ấu: dù đó là lời khuyên của mẹ, “Nam giới người ta không thích một đứa con gái nói quá to đâu con ạ,” hay khi người phụ nữ cáu giận, người chồng sẽ ngay lập tức cho rằng, “Có chuyện gì vậy em? Em đến tháng à mà cau có với anh?” Từ đó, họ biết rằng, việc cư xử giống một “cô gái ngoan ngoãn” dễ chịu hơn là cố gắng có hành vi phù hợp với một người phụ nữ trưởng thành. Nói một cách ngắn gọn, phụ nữ luôn cố gắng hành động giống như một cô gái ngoan ngoãn, ngay cả khi họ đã trưởng thành. Vì vậy khi tôi nói với khách hàng rằng “*Bạn không phải hành động giống hết những gì bạn đã được dạy. Bạn có rất nhiều sự lựa chọn khác. Bạn hãy phát triển vai trò lãnh đạo của mình.*”

Nhưng có phải điều đó cho thấy sự ảo tưởng về giới không còn tồn tại ở công sở? Hoàn toàn không phải vậy. Nữ giới chỉ kiếm được 72% tiền lương so với nam giới, họ được đánh giá bằng với các đồng nghiệp nam chỉ làm bằng một nửa họ và họ thường “được” ban lãnh đạo lơ đi mỗi khi đến kì đề bạt nhân viên vào vị trí cao hơn trong công ty. Nghiên cứu cho thấy, dựa trên việc đánh giá khả năng làm việc, nữ giới thường đạt ít điểm hơn nam giới. Tạp chí *Fortune* nổi tiếng cũng tiết lộ, chỉ có 11 trên 1.000 công ty lớn ở Mỹ nằm dưới sự lãnh đạo của nữ giới. Tôi muốn tìm câu trả lời cho câu hỏi, “Vậy thì sao?” Chúng ta có thể hợp lí hoá, có thể bảo vệ và có thể buồn lòng trước thực trạng này hoặc có thể thừa nhận rằng chúng ta phải làm việc trong thực trạng đó. Tuy nhiên, việc hợp lí hoá, bảo vệ và tỏ thái độ buồn lòng không thể đưa chúng ta đến cái đích chúng ta muốn.

Tôi theo học chuyên ngành bác sĩ lâm sàng tại trường Đại học Nam California. Nghề bác sĩ nghe có vẻ rất hấp dẫn nhưng về bản chất, công việc chính của bác sĩ là mang đến cho bệnh nhân nhiều lựa chọn hơn. Dù cuộc sống luôn có nhiều niềm vui nhưng có lúc chúng ta vẫn rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan trong việc ứng xử. Đó là khi chúng ta cần đến khả năng kiểm soát. Sự kiểm soát không nằm bên trong cuộc sống. Sự kiểm soát không nằm trong nỗ lực thay đổi người khác bởi cố gắng thay đổi người khác chỉ là một sự ảo tưởng. Sự kiểm soát ẩn sâu bên trong cách ứng xử của chúng ta trước mỗi tình huống. Và với tư cách là người phụ nữ làm việc tại công sở, hoặc chúng ta có thể ứng xử sao cho nhất quán với mong muốn và kì vọng của người khác hoặc chúng ta có thể lựa chọn phương pháp khác - đó là sự trao quyền.

Tôi hoàn toàn biết rằng rất nhiều người nói từ *trao quyền* đã lỗi thời và mang tính chất cường điệu. Những người cho rằng *trao quyền* mang tính khoa trương là những người có quyền lực lớn nhất. Họ không muốn người khác có được quyền lực và sự ảnh hưởng mà họ đang có, vì vậy họ cố tình làm giảm tầm quan trọng của sự trao quyền tại công sở và trong xã hội. Họ áp dụng chiến thuật cổ điển này với mong muốn duy trì vị trí hiện tại của mình. Còn tôi, tôi không ngần ngại hay do dự khi nói rằng *cuốn sách này viết về sự trao quyền*.

Cuốn sách không chỉ dừng lại ở việc giúp bạn nhận ra tiềm năng phát triển nghề nghiệp hay nhận thấy nhân tố quan trọng tạo nên thành công mà còn chỉ ra các gợi ý cụ thể giúp bạn thay thế hành vi ngầm huỷ hoại sự nghiệp bằng những hành vi đã được *chứng minh* là hiệu quả trong việc giúp nữ giới thành công hơn trong sự nghiệp.

### **Làm thế nào để tận dụng tối đa cuốn sách này?**

Cuốn sách chỉ ra 101 sai lầm tiêu biểu mà nữ giới thường mắc phải khi làm việc. Không phải mọi phụ nữ đều mắc tất cả 101 sai lầm này nhưng ít nhất họ cũng mắc hơn một trong 101 sai lầm đó. Hãy bắt đầu với phần tự đánh giá trong chương 1. Bảng tự đánh giá bản thân sẽ giúp bạn nhận thấy hành vi ngầm huỷ hoại sự nghiệp mà bạn dễ mắc phải nhất.

Sau khi hoàn thành phần tự đánh giá bản thân, bạn có thể đọc những sai lầm thường gặp nhất. Mỗi sai lầm đều được kèm theo một hay nhiều gợi ý thực tế và hữu ích để sửa chữa sai lầm. Tuy nhiên, cũng giống như một chế độ ăn kiêng hợp lí, những gợi ý này chỉ phát huy tác dụng khi bạn thực sự quan tâm và vận dụng đúng cách.

Sau khi đọc xong các gợi ý mà tôi đưa ra, các bạn có thể lựa chọn một gợi ý có hiệu quả với bạn nhất. Và khi đọc hết cuốn sách, bạn nên kiểm tra lại gợi ý đã chọn và hoàn thành bản kế hoạch phát triển cá nhân ở chương cuối cùng. Mỗi tuần bạn chỉ nên chọn và hướng trọng tâm vào một hành động cụ thể. Sự tập trung sẽ giúp bạn dễ dàng nhận thấy tiến bộ của mình.

## Đôi nét về tác giả

Tiến sĩ Lois P. Frankel là Giám đốc công ty vấn đề đào tạo Quốc tế. Tiến sĩ được công nhận là chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn về hành vi ứng xử tại công sở và sự trao quyền của giới nữ. Frankel đã tư vấn cho rất nhiều lãnh đạo cấp cao của các công ty lớn trong danh sách 100 công ty hàng đầu do tạp chí Fortune bình chọn. Tác giả thường xuyên được mời tham gia trò chuyện và cung cấp phương pháp hữu ích giúp mọi người thành công trong sự nghiệp. Là thành viên của Hiệp hội Tâm lý Mỹ, Hiệp hội diễn giả quốc gia và Hiệp hội quản lý nguồn nhân lực, Tiến sĩ Frankel cũng là một chuyên gia tâm lý được cấp phép hành nghề với bằng tiến sĩ về tư vấn tâm lý do trường Đại học Nam California cấp.

Tiến sĩ Frankel cũng được nhắc đến trên nhiều tờ báo và tạp chí khác nhau, gồm *Fast Company* và *Entrepreneur* và được đánh giá là chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn đào tạo và xuất hiện thường xuyên trên *Fortune*, *Working Mothers*, *The Los Angeles Times* và *the Miami Herald*. Tạp chí *Fast Company* nhận xét cuốn sách *Overcoming your strengths* (Vượt qua sức mạnh bản thân) là “cuốn sách kinh doanh tuyệt vời nhất trong năm” năm 1997 và hai cuốn sách *Women, Anger & Depression* và *Kindling the Spirit* cũng nhận được lời khen tương tự.

Bạn có thể liên lạc với Tiến sĩ Frankel qua trang web:

[www.corporatecoachingintl.com](http://www.corporatecoachingintl.com) hoặc [www.gr8speakers.com](http://www.gr8speakers.com)

# KHỞI ĐỘNG

Là một chuyên viên đào tạo cao cấp đối với cả nam giới và nữ giới trong nhiều công ty, các tập đoàn lớn nhỏ, tôi rất hiểu lí do khiến một số người có thể nhanh chóng thăng tiến trong khi một số người khác chững lại và không thể phát huy tối đa tiềm năng vốn có. Mặc dù cả nam và nữ giới đều có thể mắc nhiều sai lầm trong nghề nghiệp nhưng nữ giới thường có xu hướng mắc một loạt sai lầm tương tự. Dù làm việc với phụ nữ ở Jakarta, Oslo (Na-uy), Prague, Frankfurt (Đức), Wellington (New Zealand) hay Detroit (Mỹ), tôi vẫn cảm thấy rất bất ngờ bởi họ thường mắc phải sai lầm trong công việc giống hệt nhau mặc dù họ đến từ nhiều nền văn hoá.

Tại sao *phụ nữ* lại cư xử giống như một cô gái trẻ suốt bao nhiêu thời gian sau khi cách cư xử này không mang lại hiệu quả? Nguyên nhân thứ nhất là vì chúng ta đã được dạy phải cư xử giống như một cô gái trẻ - ngay cả khi chúng ta đã trưởng thành - và đây không phải là một bài học tồi. Các cô gái và các chàng trai được quan tâm theo hai cách khác nhau. Người ta không kì vọng một cô gái tự biết cách lo liệu cho bản thân, sẽ có những người khác làm việc đó cho họ. Các cô gái trẻ được bao bọc bởi sự ngọt ngào, hạnh phúc và tất cả những gì tốt đẹp nhất. Liệu có ai không muốn có một cuộc sống dễ dàng và ngọt ngào như vậy?

Mong ước được làm một cô gái trẻ dễ thương liên tục được thể hiện trong nhiều bài hát. “*I enjoy being a girl.*” (Tôi thích được làm con gái). “*Thank Heaven for Little girls.*” (Cám ơn Chúa đã sinh ra những cô gái bé nhỏ.) “*My Girl.*” (Cô gái của tôi.) “*The girl from Ipanema.*” (Cô gái đến từ Ipanema.) Liệu có ai *không muốn* làm một cô gái trẻ hay không? Tất cả mọi người đều thích họ. Nam giới muốn bảo vệ họ. Họ không đòi hỏi quá nhiều, dù họ cao hay thấp, ngọt ngào hay dễ thương. Sẽ rất tuyệt vời khi ở bên cạnh họ, họ cũng giống như những vật nuôi đáng yêu vậy.



Rõ ràng là việc làm một cô gái trẻ dễ dàng hơn so với việc trở thành người phụ nữ trưởng thành. Các cô gái trẻ không phải tự chịu trách nhiệm về mình nhưng họ chỉ có một số lựa chọn nhất định bởi những lựa chọn này được gói gọn trong sự kì vọng có giới hạn của người khác. Một nguyên nhân khác giải thích cho việc chúng ta tiếp tục duy trì cách cư xử từ khi còn thơ ấu ngay cả khi chúng ta biết rõ cách ứng xử này không thể giúp chúng ta trưởng thành: Chúng ta không thể nhìn nhận vấn đề bên ngoài giới hạn đã được quy định. Vượt quá giới hạn sẽ tạo cho người khác cái có buộc tội bạn cố tình hành động “nam tính” hoặc “không nữ tính”. Nói tóm lại, chúng ta có thể dễ dàng cư xử hơn nếu tuân theo đúng khuôn mẫu do xã hội đề ra.

Nhưng khi đó, chúng ta phải đối mặt với một rắc rối. Sống trong sự kì vọng của người khác là tự bó hẹp cuộc sống của mình. Cuộc sống có ý nghĩa gì khi chúng ta mãi là một cô gái nhỏ, luôn phụ thuộc và thụ động.

Tôi nhận thấy việc cư xử giống như một cô gái trẻ “góp phần” cản trở họ gặt hái thành công. Họ bỏ lỡ nhiều cơ hội phát triển bản thân bởi họ lưỡng lự trong việc thể hiện khả năng, ngại ngùng không dám phát biểu trong các cuộc họp hay làm việc chăm chỉ đến mức quên mất việc xây dựng các mối quan hệ cần thiết cho sự thành công trong tương lai.

## TRƯỜNG HỢP CỦA SUSAN

Tôi xin đưa ra một ví dụ điển hình về Susan - một khách hàng của tôi. Susan luôn tự hỏi tại sao chị không thể phát huy tối đa khả năng của mình. Là một chuyên viên quản lý đã gắn bó hơn 12 năm với một công ty dầu mỏ thuộc top 100 công ty hàng đầu do tạp chí *Fortune* bình chọn, chị tỏ ra rất thất vọng vì không được thăng tiến nhanh như nam đồng nghiệp cũng được nhận vào làm cùng thời điểm. Mặc dù nghĩ rằng công ty có sự thiên vị về giới nhưng Susan vẫn không hiểu rõ lí do khiến chị không thể tiến xa hơn nữa. Trước khi tôi và Susan có những buổi tư vấn riêng, tôi đã có cơ hội được quan sát Susan làm việc trong các buổi họp với ban lãnh đạo công ty.

Trong buổi họp đầu tiên, tôi có thể dễ dàng nhận ra Susan bởi chị có một ngoại hình ưa nhìn với mái tóc bạch kim, dáng dấp nhỏ nhắn và một đôi mắt xanh sâu thẳm. Xuất thân từ bang Texas, giọng nói của Susan mang đậm âm sắc của miền Nam với những cái gật đầu quyến rũ cùng một nụ cười mềm mại khi chị lắng nghe đồng nghiệp phát biểu. Sự có mặt của chị trong phòng họp mang lại một niềm vui nào đó và chị khiến tôi nhớ đến người chỉ đạo các hoạt náo viên - rất quyến rũ, sôi nổi, thân thiện và dễ chịu. Susan gật đầu và mỉm cười mỗi khi đồng nghiệp đứng lên phát biểu. Nhưng khi phát biểu, Susan chỉ nói những cụm từ mập mờ như “Có lẽ chúng ta nên cân nhắc về...”; “Có thể đó là vì...”; và “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta...” Với những hành vi này, đồng nghiệp không bao giờ buộc tội Susan là người chường tai gai mắt nhưng cũng không bao giờ coi chị là một người có tố chất lãnh đạo.

Sau khi quan sát hành vi của Susan trước các đồng nghiệp trong một vài buổi họp tiếp theo, tôi và Susan đã có một buổi gặp riêng để giúp chị khám phá những khát vọng mới cho công việc hiện tại. Dựa trên ngoại hình, cách cư xử và những điều tôi nghe Susan nói trong các buổi họp, tôi đoán Susan khoảng 30 đến 35 tuổi. Tuy nhiên, tôi rất bất ngờ khi Susan nói chị đã 47 tuổi với gần 20 năm kinh nghiệm làm quản lý thu mua hàng hoá. Tôi không hề nhận thấy dấu hiệu cho thấy chị đã nhiều tuổi và có nhiều kinh nghiệm làm việc đến vậy – và tôi tin rằng nếu tôi không thể nhận ra những dấu hiệu về tuổi tác và kinh nghiệm nghề nghiệp của Susan, chắc chắn nhiều người khác cũng vậy. Susan đã hành động theo đúng sự kì vọng của mọi người trong xã hội mà không hề nhận ra điều đó. Chị nhận được rất nhiều ủng hộ tích cực cho những hành vi này và đây là nguyên nhân khiến chị tin rằng chị chỉ có thể ứng xử như vậy và chị vẫn sẽ thành công theo cách đó. Susan đã rơi vào khuôn mẫu của một cô gái trẻ trung và dễ thương mặc dù chị đã qua tuổi trưởng thành từ lâu.

Những hành động Susan thể hiện trong các cuộc họp từng giúp chị gặt hái được thành công ban đầu trong sự nghiệp. Tuy nhiên, vấn đề là cách ứng xử này không thể giúp chị đạt được thành công lớn hơn trong tương lai và có thêm khát vọng để làm việc. Ban Giám đốc và đồng nghiệp rất vui lòng khi làm việc với Susan nhưng họ không bao giờ đề bạt chị vào vị trí cao hơn hay giao cho chị những dự án có tầm cỡ. Susan cư xử như một cô gái trẻ và chị cũng được đối xử lại

như vậy. Mặc dù biết rõ mình phải làm một cái gì đó khác biệt nếu muốn có cơ hội để phát huy hết tiềm năng nhưng chị luôn gặp bế tắc vì chị không biết phải thay đổi như thế nào.

Sau khi tìm hiểu về gia đình Susan, tôi được biết chị là con út trong gia đình có bốn anh em trai và chị là người con gái duy nhất trong nhà. Chị là vật báu trong mắt của bố, các anh trai luôn sẵn sàng bảo vệ chị. Ngay từ khi mới biết suy nghĩ, Susan đã học được rằng việc làm một cô gái dễ thương rất thú vị. Chị biết cách tận dụng ưu điểm của mình. Khi trưởng thành, Susan vẫn tiếp tục có những hành động nữ tính dập khuôn như vậy để nhu cầu của chị dễ dàng được đáp ứng. Các thầy cô giáo rất hài lòng trước sự có mặt của Susan trong lớp học, bạn bè cùng lớp rất muốn chơi với chị và chị là người đứng đầu đội hoạt náo viên mà ai cũng ngưỡng mộ.

## TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU LÀ NHỮNG CÔ GÁI TRẺ

Mặc dù câu chuyện về Susan là ví dụ điển hình về ưu điểm và nhược điểm của cách ứng xử như một cô gái trẻ và tôi tin rằng trong mỗi chúng ta đều có “một chút Susan” trong mình. Khi cố gắng phá vỡ quy chuẩn giới hạn và cư xử trưởng thành hơn, chúng ta thường phải đối mặt với sự phản kháng - có thể rất tế nhị nhưng cũng có thể rất lộ liễu - buộc chúng ta phải thu mình trong vai trò nhỏ bé như đã được kì vọng. Những câu nhận xét như “Trông em rất dễ thương khi em nổi cáu đấy,” hay “Có chuyện gì vậy chị? Sao chị lại khó chịu thế?” hay “Tại sao chị lại không hài lòng với vị trí hiện tại của mình?” được đưa ra để giữ chúng ta mãi trong vai trò của một cô gái trẻ.

Chúng ta thường thu mình lại thay vì thẳng thắn nói ra suy nghĩ cá nhân mỗi khi được hỏi về nữ tính hay cảm nhận của bản thân. Chúng ta tự hoài nghi về tính trung thực trong những trải nghiệm của chính mình. Chúng ta thường có xu hướng chạy trốn mỗi khi phải đối mặt với mâu thuẫn và mỗi lần như vậy, chúng ta lại hồi tưởng đến quãng thời gian thơ ấu và tự bản thân về giá trị của bản thân. Như vậy, vô hình trung chúng ta đã “cấu kết” với rất nhiều người khác để buộc chúng ta phải giữ nguyên vai trò của một cô gái

trẻ dễ thương thay vì trở thành người phụ nữ trưởng thành. Và đây chính là lúc chúng ta phải bắt đầu chịu trách nhiệm vì nhu cầu không được đáp ứng hoặc không bao giờ phát huy được tiềm năng tối đa. Bà Eleanor Roosevelt rất đúng khi nói, “Nếu không có sự chấp thuận của bạn, chắc chắn không ai dám nói rằng bạn là người kém cỏi.” Bạn không nên tiếp tục cho phép người khác nói như vậy về bạn nữa. Bạn không nên thỏa hiệp nữa. Đừng là một cô gái trẻ nữa!

## TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

Đã đến lúc bạn tự đánh giá xem bạn cần phải nỗ lực hơn ở điểm nào. Những nhận định trong phần tiếp theo sẽ giúp bạn nhận biết những hành vi cụ thể nào đã cản trở sự thăng tiến của bạn. Bây giờ, bạn hãy dành thời gian hoàn thành bản tự đánh giá bản thân. Sau khi hoàn thành, bạn hãy đọc hướng dẫn để tự chấm điểm cho mình.

### TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

Tự chấm điểm cho những nhận định dưới đây theo ba mức độ đã cho sẵn. Bạn hãy thật trung thực và cân nhắc kĩ lưỡng trong từng tình huống.

1 điểm = Hiếm khi đúng

2 điểm = thỉnh thoảng đúng

3 điểm = Hầu như luôn luôn đúng

1. Tôi không ngần ngại phá vỡ các quy tắc thông thường nếu việc này mang lại kết quả tốt đẹp.
2. Tôi không phiền lòng nếu có người không ưa thích tôi mặc dù tôi đã cố gắng hết sức để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với họ.
3. Tôi luôn đề ra mục tiêu hoàn thành công việc hàng ngày.
4. Tôi có thể nói về đóng góp của mình cho công ty trong khoảng 30 giây hoặc ít hơn.

5. Mỗi khi đưa ra một thông điệp nghiêm túc, tôi không bao giờ mỉm cười vì nụ cười có thể làm giảm tầm quan trọng của vấn đề.
6. Mỗi khi có ý kiến, tôi luôn thẳng thắn nói ra thay vì thể hiện ý kiến đó dưới dạng một câu hỏi.
7. Tôi nghe thấy nhiều lời nhận xét không hay về mình và tôi sẵn sàng để người khác biết rằng tôi không quan tâm đến nhận xét của họ.
8. Tôi không chấp thuận bị khiển trách hay chịu trách nhiệm về lỗi lầm do người khác gây ra.
9. Tôi không phải là người hay nói lời xin lỗi khi phạm phải lỗi lầm nhỏ.
10. Tôi sẵn sàng thương thảo về một thời hạn chót thực tế hơn cho một dự án mỗi khi cấp trên giao cho tôi dự án có thời hạn chót không hợp lí.
11. Nếu người khác không nhận ra việc làm thực sự xuất sắc của tôi, tôi sẽ giúp họ nhận ra điều đó.
12. Mỗi khi ngồi ở bàn hội thảo, tôi thường đặt khuỷu tay lên bàn và chống cằm lên bàn tay.
13. Tôi cảm thấy thoải mái hơn nếu im lặng.
14. Tôi tin rằng tôi cũng thông minh như nhiều người khác.
15. Tôi luôn kiên định bảo vệ những gì mình tin tưởng, ngay cả khi tôi biết rằng niềm tin đó khiến người khác khó chịu hoặc không vui.
16. Tôi không thích chia sẻ quá nhiều thông tin cá nhân ở công sở.
17. Trước khi bắt tay vào công việc, tôi luôn đề ra kế hoạch cụ thể để hoàn thành công việc được giao.
18. Tôi luôn chủ động tìm kiếm dự án mới sẽ giúp tôi phát huy khả năng của mình.

19. Tôi để kiểu tóc phù hợp với độ tuổi và chức vụ của mình.
20. Tôi luôn nói rõ ràng và chính xác.
21. Nếu cấp trên đề nghị tôi ghi chép lại thông tin trong nhiều hơn một buổi họp, tôi biết cách khéo léo từ chối lời đề nghị đó.
22. Tôi không cảm thấy có lỗi nếu những ưu tiên hàng đầu của tôi khiến tôi không thể ủng hộ một người nào đó.
23. Tôi không chú ý đến việc liệu lời nói của tôi có làm người khác khó chịu không.
24. Tôi luôn tìm kiếm sự ủng hộ của những người tôi đặc biệt chú ý hoặc quan tâm đến.
25. Tôi tự nguyện hoàn thành những công việc giúp tôi có cơ hội thể hiện khả năng với ban lãnh đạo.
26. Tôi quan tâm đến việc đeo thêm phụ kiện sao cho phù hợp với quần áo.
27. Giọng nói của tôi to và rõ ràng.
28. Nếu ai đó cư xử chưa đúng mực với tôi, tôi sẵn sàng thể hiện thái độ và cảm nhận của tôi trước cách ứng xử của họ.
29. Mỗi ngày tôi đều dành thời gian trò chuyện cởi mở với đồng nghiệp.
30. Tôi không ngần ngại đề nghị được tăng lương nếu tôi nghĩ mình xứng đáng.
31. Mặc dù có bận rộn, tôi vẫn cố gắng tham dự những buổi họp mà tôi có cơ hội thể hiện khả năng của mình.
32. Ít nhất là mỗi tháng một lần, tôi đề nghị bạn bè, đồng nghiệp nhận xét về tôi.
33. Tôi ăn mặc vì công việc tôi muốn có thay vì công việc tôi đang có.

34. Tôi không sử dụng từ hạn định (như *thế loại, dạng như... và những thứ tương tự như vậy*)
35. Tôi là một trong số những người đầu tiên phát biểu trong các buổi họp.
36. Nếu tôi không thực sự tin tưởng lời nói của người nào đó, tôi sẵn sàng đặt thêm câu hỏi để đánh giá tính chính xác trong lời nói đó.
37. Tôi luôn sẵn sàng bắt tay thật chặt để thể hiện tôi là một người rất nghiêm túc trong công việc.
38. Tôi không bao giờ huỷ kế hoạch cá nhân vì công việc.
39. Trong một cuộc họp, nếu người khác lặp lại ý tưởng tôi đã diễn đạt, tôi biết khéo léo nhắc nhở họ rằng tôi đã đề cập vấn đề đó.
40. Tôi không tô son hoặc chải đầu ở nơi công cộng.
41. Tôi nói năng từ tốn và tận dụng thời gian tối đa để thể hiện quan điểm riêng một cách rõ ràng.
42. Tôi biết tự biện hộ cho mình.
43. Tôi không phải xin ý kiến cấp trên mỗi khi chi tiền của công ty vào những việc tôi cho là thích đáng.
44. Nơi làm việc của tôi rất gọn gàng và ngăn nắp.
45. Tôi không cho phép người khác lãng phí thời gian của tôi tại công sở.
46. Mỗi khi đồng nghiệp thừa nhận tôi đã xuất sắc hoàn thành công việc, tôi sẵn sàng để Giám đốc thấy được thành tích đó.
47. Tôi luôn nhìn thẳng vào mắt người khác trong lần gặp đầu tiên.
48. Tôi biết nghĩa của từ ROI<sup>1</sup>
49. Tôi biết tôi có thể làm tốt công việc mình đang làm.

## BẢNG CHÂM ĐIỂM KẾT QUẢ TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

Bước 1: Ghi lại câu trả lời của bạn vào các ô bên dưới.

Bước 2: Ghi số điểm vào cột ghi điểm

Bước 3: Ghi điểm vào dòng cuối cùng để tính tổng điểm

1. Cách làm	2. Cách hành động	3. Cách suy nghĩ	4. Quảng bá hình ảnh bản thân	5. Diện mạo	6. Cách nói năng	7. Cách ứng xử	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	
15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	
22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	
29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	
36.	37.	38.	39.	40.	41.	42.	
43.	44.	45.	46.	47.	48.	49.	
1. Cách làm	2. Cách hành động	3. Cách suy nghĩ	4. Quảng bá hình ảnh bản thân	5. Diện mạo	6. Cách nói năng	7. Cách ứng xử	Tổng điểm

## KẾT QUẢ

**Nếu tổng số điểm bạn đạt được là:**

**49 - 87:** Bạn là người dễ hòa nhập nhưng chính khả năng dễ dàng thích nghi này khiến bạn khó đạt được mục tiêu sự nghiệp. Bạn cần quan tâm hơn nữa đến những nhận định mà bạn chỉ cho điểm 1 bởi đó là những hành vi ngầm huỷ hoại sự nghiệp của bạn.

**88 - 127:** Bạn có thể tự tạo ra một sự thay đổi nho nhỏ. Bạn nên tập trung hơn vào những lĩnh vực mà bạn vẫn gặp phải khó khăn khi muốn thay đổi. Bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy một sự thay đổi nho nhỏ cũng có thể tạo nên thành công lớn.

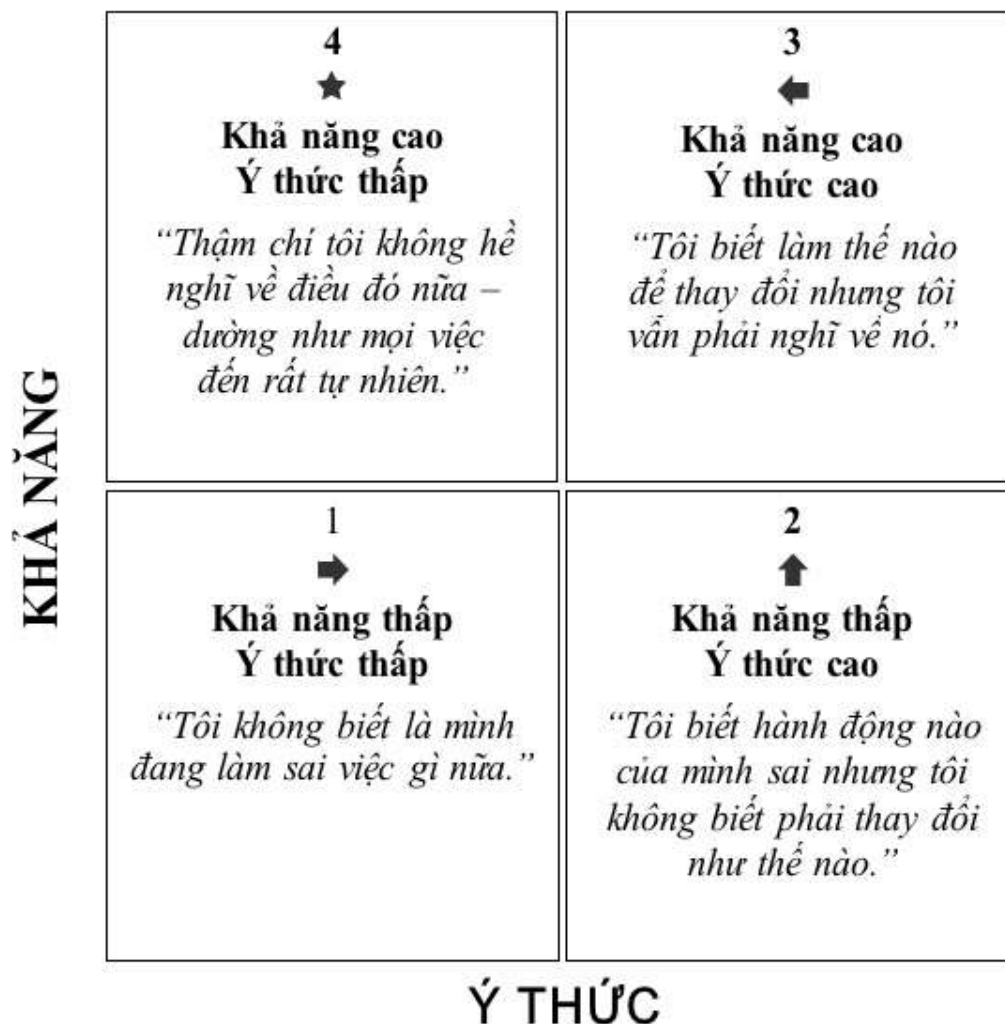


**128 - 149:** Bạn rất xuất sắc khi có cách ứng xử đối lập với cách ứng xử khuôn mẫu bạn học được từ khi còn là một cô gái trẻ. Bạn nên tiếp tục duy trì khả năng này bởi chắc chắn nó sẽ mang lại cho bạn nhiều thành công vang dội.

## KHẢ NĂNG VÔ THỨC

Như tôi đã nói, cách cư xử hiện tại của bạn không tồi tệ như bạn nghĩ. Có một phương thức được áp dụng trong việc huấn luyện và giúp mọi người phát triển những hành vi mới. Phương thức này được gọi là *Khả năng vô thức*. Hình vẽ dưới đây miêu tả cơ chế hoạt động của phương thức này.

### KHẢ NĂNG VÔ THỨC



Nhiệm vụ của bạn là di chuyển từ ô số 1 đến ô số 4 *trong một khoảng thời gian nhất định*. Bạn sẽ bắt đầu từ ô số 1 - khi đó, bạn không ý thức được việc làm chưa đúng của mình, vì vậy rất có thể bạn không có năng lực trong lĩnh vực này (Khả năng thấp và ý thức thấp).

Sau khi tự đánh giá và tìm hiểu những sai lầm được liệt kê trong cuốn sách, bạn sẽ ý thức rõ hơn về những hành vi ngầm huỷ hoại sự nghiệp nhưng có thể bạn vẫn chưa biết cách thay đổi những hành vi đó. Lúc này, bạn sẽ chuyển sang ô số 2 - khả năng vẫn thấp nhưng ý thức đã được nâng lên.

Chỉ cần nghiêm túc áp dụng những gợi ý được liệt kê dưới mỗi sai lầm trong cuốn sách, bạn sẽ từ từ chuyển sang ô số 3 - lúc đó, khả

năng nhận thức và năng lực của bạn đều ở mức độ cao hơn. Nếu đã từng học cách chơi một môn thể thao hoặc một dụng cụ âm nhạc, chắc chắn bạn sẽ dễ dàng tiếp thu cái mới. Khi đó, bạn sẽ dần dần hợp nhất kiến thức mới vào kĩ năng hàng ngày mà không cần phải nghĩ đến những hành động đó trong khi vận dụng. (Ô số 4 - khả năng cao và ý thức thấp). Dù đây là mục tiêu bạn hướng tới, bạn không nên nản lòng nếu trong trường hợp nào đó, khả năng này không xảy đến một cách tự nhiên. Ngay cả khi tập đánh bóng chày hay khi chơi một bản nhạc trên đàn piano, mặc dù biết rõ mình có thể làm tốt nhưng bạn vẫn phải tập trung hết sức để đạt kết quả tốt nhất. Đó là những hoạt động trong ô số 3.

Trong quá trình học hỏi nắm bắt kĩ năng mới, sẽ có lúc bạn tự nhận thức được hành vi của mình. Cuối cùng, sau một thời gian thực hành và gặt hái được thành công, bạn sẽ hợp nhất những hành vi này với nhau mà không cần phải suy nghĩ trước khi hành động. Bạn sẽ đạt được mục tiêu nếu biết hành động có ý thức và mục đích.

## KIỂM SOÁT CẢM GIÁC LO LẮNG

Từ vẻ mặt và phản ứng của chị em phụ nữ, tôi nhận thấy cảm giác lo lắng và bối rối luôn xuất hiện trong quá trình học hỏi của họ. Cuốn băng *Women and Power: Understand your fear/ Releasing your potential* (Phụ nữ và Quyền lực: Thấu hiểu nỗi sợ hãi/Phát huy tối đa tiềm năng) được ghi âm năm 1989 và cuốn sách *Women, Anger & Depression: Strategies for Self - Empowerment* (Phụ nữ, sự tức giận & Nỗi buồn phiền: Chiến lược tiến tới tự trao quyền) do tôi viết (được xuất bản năm 1991, Health Communications) gồm nhiều ví dụ tuy đã cũ nhưng nội dung của cuốn băng và cuốn sách vẫn liên quan trực tiếp đến mục đích của cuốn sách này. Hơn một thập kỉ sau đó, khi nhiều gợi ý được đưa ra nhằm ca ngợi quyền lực của phụ nữ, giới nữ lại phủ nhận quan điểm này vì họ lo sợ bị coi là người nam tính, quá hiếu chiến hoặc có thái độ bất hợp tác. Việc từ bỏ quan điểm này đối lập với sự hòa nhập xã hội. Quan điểm cho rằng phụ nữ cần phải quan tâm đến người khác hơn chính bản thân mình đã ăn sâu vào tâm trí khiến chúng ta lưỡng lự trong việc khám phá sự thay đổi mới tích cực hơn cho mình.

Nữ giới luôn ứng xử trong khuôn mẫu “dịu dàng nữ tính” và thiếu đi sự thẳng thắn và trực diện cần thiết. Khác với nam giới, nữ giới không trực tiếp vận dụng quyền lực của mình. Chúng ta được học phải ứng xử gián tiếp, có như vậy, người khác mới không cho rằng chúng ta tước đi quá nhiều quyền lực của nam giới. Đây là cốt lõi trong những khó khăn lớn nhất của phụ nữ khi họ muốn học hỏi kỹ năng mới có ảnh hưởng lớn hơn và có tầm nhìn rộng hơn.

Khi một người phụ nữ *trực tiếp* khẳng định bản thân, người phụ nữ thường nói với những người đàn ông (có thể là chồng, con trai, ông chủ hay những người đàn ông có quyền thế) rằng, “Tôi muốn có được một điều gì đó từ anh. Tôi muốn điều đó chỉ là của tôi mà thôi. Tôi hi vọng anh sẽ đáp ứng yêu cầu của tôi.” Với mỗi một câu nói quyết đoán, chúng ta lại cảm thấy có lỗi một chút. Chúng ta đánh đồng việc *lấy lại kiểm soát* với việc *lấy đi cái gì đó của người khác*. Vì vậy mà, thay vì lấy lại những gì chúng ta muốn, cần và xứng đáng được hưởng, chúng ta lại buộc người khác phải trả lại chúng ta những thứ chúng ta đã cho đi từ lâu. Chính vì vậy chúng ta khó có thể đối mặt với phản ứng của đối phương. Trong khi đó, rất nhiều phụ nữ không thực sự muốn thay đổi tình thế hiện tại bởi họ đã có tất cả những gì họ cần, vậy thì tại sao họ phải thay đổi?

Sự cố chấp không muốn thay đổi là hành vi thông thường của phụ nữ. Người ta trông đợi sự cố chấp này. Giống như một người nghiện rượu dần thoát khỏi cơn say bỗng nhận thấy mọi người xung quanh đang khuyến khích mình quay trở lại trạng thái say xỉn, một cô gái trẻ đang hướng tới sự trưởng thành sẽ nhận thấy mình phải đối mặt với sự phản kháng của những người vẫn luôn muốn đưa cô quay trở về những năm tháng thơ ấu dễ thương. Hãy luôn ghi nhớ điều này nếu bạn muốn đạt được mục tiêu trong sự nghiệp.

## MỘT CÔ GÁI CẦN PHẢI LÀM GÌ?

Dưới đây là một số gợi ý đầu tiên trước khi bạn nghiêm túc tạo ra sự thay đổi. Mỗi lần bạn chỉ nên vận dụng một gợi ý và để tránh cảm giác thất vọng, bạn không nên cùng lúc vận dụng tất cả những gợi ý này. Bạn hãy chọn một hoặc hai gợi ý thích hợp để vận dụng và sau đó hãy tiếp tục quan tâm đến các gợi ý còn lại.

- **Hãy cho phép mình trở thành người phụ nữ chín chắn.** Có vẻ như đây là một ý tưởng rất đơn giản nhưng ý tưởng này khiến nhiều chị em không muốn vận dụng vì những lí do tôi đã nêu ra trong phần trước. Bạn nên có một cuộc trò chuyện nghiêm túc và tích cực với chính bản thân mình. Hãy nói với bản thân rằng bạn có quyền hành động để giúp mình đạt được mục tiêu. Bạn hãy luôn ghi nhớ câu nói *Tôi cũng có quyền đáp ứng đầy đủ nhu cầu cần thiết của mình.*
- **Hãy hình dung hình ảnh người phụ nữ mà bạn muốn trở thành.** Nếu có thể nhìn thấy hình ảnh người phụ nữ bạn mong muốn trở thành, chắc chắn bạn có thể có được hình ảnh đó. Bạn hãy tưởng tượng mình trong vai trò bạn mong muốn. Nếu bạn hình dung bạn đang ngồi trong văn phòng làm việc, bạn hãy tưởng tượng bạn đang ngồi trên một chiếc ghế với một bộ đồng phục phù hợp với chiếc ghế đó. Sau đó, bạn hãy cân nhắc hành động và cách ứng xử sao cho tương xứng. Rồi bạn hãy áp dụng hình ảnh đó vào hiện thực.
- **Hãy phản kháng trước giọng nói sợ hãi bên trong tâm trí bạn.** Ban đầu có vẻ như việc này hơi điên rồ nhưng bạn cần phải phản kháng trước những thông điệp cũ kĩ và thay thế chúng bằng nhiều thông điệp mới mẻ. Nếu bạn nghe thấy giọng nói của một cô gái luôn sợ hãi bên trong bạn, “Nhưng mọi người sẽ không còn quý mến tôi nữa nếu tôi thay đổi”, bạn hãy để giọng nói của người phụ nữ trưởng thành trong bạn lên tiếng, “Đó chỉ là một thông điệp lạc hậu. Mình phải tự tạo một thông điệp mới hiện đại hơn và quyền lực hơn.”
- **Hãy dùng một tấm chắn bằng thủy tinh bao bọc quanh bạn.** Một tấm chắn làm bằng thủy tinh sẽ giúp bạn nhìn thấy sự việc đang xảy ra trong khi hành vi hay lời nói tiêu cực của người khác không thể xuyên thủng được tấm chắn này. Tôi đã khuyên một khách hàng áp dụng gợi ý này và mặc dù cho rằng gợi ý này rất điên rồ nhưng chị vẫn quyết định vận dụng vào thực tế. Chị sớm nhận thấy hiệu quả tích cực của gợi ý đó. Khi rơi vào tình huống khó khăn, chị thường hình dung chị đang được bao bọc trong một quả bóng làm bằng thủy tinh và quả bóng này bảo vệ

chị trước những lời gièm pha, chỉ trích của người khác và giúp chị giữ nguyên lập trường vững chắc của mình.

- **Tự nhận xét về bản thân.** Trong các khóa học thực hành dành cho các học viên theo học khóa lãnh đạo, chúng tôi thường yêu cầu các học viên viết ra giấy 25 nhận định mà họ muốn người khác nghĩ và nhận xét về mình, sau đó, các học viên phải liệt kê tất cả những việc họ cần làm để xứng đáng với những nhận định đó. Bạn cũng có thể làm như vậy. Bạn hãy viết ra giấy 25 nhận định bạn muốn người khác nói về mình và có hành động cụ thể để trở thành một người giống như những nhận định đó. Nói một cách ngắn gọn, bạn phải biết nhận lấy trách nhiệm của một người đã trưởng thành.
- **Nhận thấy thái độ phản kháng của người khác và nguyên nhân dẫn đến thái độ đó.** Nếu người khác có thái độ phản đối vì những nỗ lực của bạn để tỏ ra thẳng thắn hơn và có uy quyền hơn, phản ứng này được thể hiện với mục đích kìm hãm bạn ở vị thế ít mạnh mẽ hơn. Bạn hãy tỏ thái độ hoài nghi thay vì bằng lòng với phản ứng của họ. Bạn có thể nói, “Có vẻ như anh không đồng tình với những gì tôi nói. Tôi sẽ phân tích vấn đề chi tiết hơn và anh có thể cho tôi biết quan điểm riêng của anh.”
- **Hãy đề nghị người khác nhận xét về bạn.** Nếu bạn lo lắng cách ứng xử của bạn chưa phù hợp, bạn nên đề nghị một người bạn tin cậy hay đồng nghiệp thân thiết nhận xét về cách cư xử của bạn. Khi hỏi, bạn nên tránh dạng câu hỏi đúng - sai (ví dụ, “Anh có nghĩ là tôi đã hành động quá giới hạn không?”) Bạn nên đặt ra những câu hỏi mang tính gợi mở để có cơ hội biết được suy nghĩ của người khác về hành vi của bạn (ví dụ, “Anh có thể nói cho tôi biết liệu trong cuộc họp đó hành động nào của tôi mang đến cho tôi cơ hội thăng tiến hoặc cản trở cơ hội phát triển không?”)
- **Không nên chờ đợi sự hoàn hảo.** Bản thân tôi không áp dụng tất cả gợi ý trong cuốn sách này. Tôi không ép mình phải áp dụng cả lời khuyên không phù hợp với cá tính của riêng tôi. Với lời khuyên không phù hợp, dù rất cố gắng vận dụng nhưng tôi vẫn không thu được kết quả như mong đợi. Quan trọng là phải áp dụng lời khuyên sao cho hiệu quả và sau đó tiếp tục cân nhắc đến những lời khuyên còn lại.

# NHỮNG BƯỚC TIẾP THEO

Bạn nên đọc hai chương liên quan đến mục có điểm số thấp nhất trong bảng tự đánh giá bởi đây là hai mục cần thiết nhất. Có thể bạn không mắc phải tất cả các sai lầm được liệt kê trong cuốn sách, vì vậy bạn không nên vội vã đọc toàn bộ cuốn sách và vận dụng tất cả gợi ý được đưa ra. Thay vào đó, bạn nên đánh dấu những gợi ý có thể giúp bạn tạo ra sự khác biệt rõ rệt và nghiêm túc vận dụng vào thực tế. Bạn cũng nên tránh việc bỏ qua lời khuyên khó bởi rất có thể lời khuyên khó lại là lời khuyên hữu ích và giúp bạn có được động lực lớn nhất để tạo sự thay đổi trong hành vi ứng xử.

Sau khi đã đọc xong hai chương tương ứng với hai mục có số điểm thấp nhất trong bảng đánh giá, bạn hãy đọc tiếp những chương còn lại và điểm qua các sai lầm trong mỗi chương. 101 sai lầm được liệt kê trong cuốn sách là những sai lầm thực tế mà chị em phụ nữ mắc phải. Những sai lầm này được tích lũy sau hơn 20 năm tôi làm một chuyên viên đào tạo, chuyên viên tư vấn cho nam giới và nữ giới cho nhiều công ty trên toàn thế giới và nhờ vào đóng góp của chị em phụ nữ tham gia hội thảo có chủ đề *Đừng là một cô gái trẻ nữa!* Khi biết tôi đang viết cuốn sách này, nhiều phụ nữ đã gửi thư điện tử cho tôi và họ rất sẵn sàng chia sẻ với độc giả kinh nghiệm về sai lầm họ đã mắc phải.

Hầu hết tất cả gợi ý được liệt kê trong cuốn sách này đều là các gợi ý tôi đã chia sẻ với chị em phụ nữ suốt nhiều năm qua và nhận được những phản hồi tích cực bởi một thay đổi nho nhỏ cũng có thể tạo ra tác động to lớn trong sự nghiệp và nhận thức của họ. Một số gợi ý khác do đồng nghiệp trong đội tư vấn viên của tập đoàn *Corporate Coaching International* (Tập đoàn tư vấn đào tạo Quốc tế) cung cấp. Họ là chuyên viên tư vấn hàng đầu trong lĩnh vực giao tiếp, phát triển kế hoạch chiến lược trong sự nghiệp và tạo sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Nếu bạn thực sự quan tâm đến việc gặt hái thành công trong sự nghiệp và cuộc sống, tốt nhất là bạn nên hoàn thành bản kế hoạch ngay sau khi đọc xong cuốn sách bởi bản kế hoạch sẽ giúp bạn đi đúng hướng và tự đánh giá tiến bộ của bản thân. Bây giờ, tất cả chỉ còn phụ thuộc vào chính bạn thôi đấy! Bạn còn chần chừ gì nữa? Hãy đến với những thành công đó!

## CÁCH BẠN LÀM VIỆC

Rất nhiều phụ nữ, nhất là những phụ nữ sinh trưởng trước những năm 1950 và 1960, không có cơ hội tham gia các môn thể thao có tính cạnh tranh cao. Mãi cho đến những năm gần đây, phụ nữ mới phục vụ trong quân đội, tham gia học tập tại trường an ninh và chơi những môn thể thao đòi hỏi họ “đã chơi là phải thắng”. Hậu quả là, chúng ta không biết mình phải chơi như thế nào, chưa nói gì đến việc chúng ta phải hành động trong một khuôn khổ nào đó và không được vượt quá giới hạn (chúng ta sẽ thảo luận thêm về vấn đề này trong phần sau). Tồi tệ hơn, rất nhiều phụ nữ cho rằng làm việc nơi công sở là loại hình công việc tẻ nhạt, không sạch sẽ và cần phải được tránh xa bằng mọi giá.

Chúng ta sẽ bắt đầu với bài học quan trọng nhất: Công việc là một trò chơi và bạn *có thể* thắng trong trò chơi đó. Thực tế là rất nhiều phụ nữ sinh ra để chiến thắng trong “trò chơi công việc” rất khắc nghiệt này. Tôi dành một nửa thời gian làm việc để cộng tác với nam giới và dạy họ cách ứng xử khéo léo giống như phụ nữ. Tất nhiên là tôi không khuyên họ trở nên hoàn toàn giống phụ nữ, nếu không, hẳn là tôi sẽ bị mất việc. Thay vào đó, tôi trò chuyện với họ về tầm quan trọng của việc lắng nghe, cộng tác, động lực làm việc và thấy được khía cạnh “con người” của các nhân viên dưới quyền - nữ giới rất thành thạo bốn kỹ năng này vì họ đã được học phải cư xử như vậy ngay từ khi còn bé và họ cũng có rất nhiều năm thực hành bốn kỹ năng đó.

Tuy nhiên, cũng có nhiều kỹ năng mà nữ giới không thành thạo bằng nam giới như biết được đâu là giới hạn và hiểu những luật lệ “bất thành văn”. Trong số tất cả gợi ý được liệt kê trong cuốn sách này, gợi ý trong chương 2 thường tạo nhiều khó khăn nhất cho phụ nữ trong quá trình họ học nhất các gợi ý này với kỹ năng thường ngày. Rất nhiều gợi ý đối lập hoàn toàn với những gì họ học được từ khi còn thơ ấu. Bạn không nên đầu hàng khi gặp gợi ý khó. Nếu



không thử tham gia trò chơi, bạn sẽ không bao giờ có cơ hội chiến thắng.

## Sai lầm thứ 1

### Cho rằng công việc không phải là một trò chơi

Trên thực tế, nơi làm việc chính xác là một sân chơi bởi nó cũng có những quy tắc, giới hạn, người thắng cuộc và người thua cuộc. Phụ nữ có xu hướng tiếp cận công việc tương tự như khi họ tham gia một sự kiện (một chuyến dã ngoại, một buổi hòa nhạc hay một buổi quyên góp từ thiện) và ở đó, tất cả mọi người cùng chơi đùa vui vẻ. Với mong muốn tạo dựng tình huống đôi - bên - cùng - thắng - cuộc, phụ nữ vô tình đặt mình vào tình thế kẻ thắng - người thua trong đó họ là người thua cuộc. Tham gia vào trò chơi này không có nghĩa là bạn phải khiến người khác thất bại nhưng nó là một trò chơi mang tính cạnh tranh. Bạn cần hiểu rõ quy tắc của trò chơi và đề ra chiến lược hợp lý để đạt được thành công.

Barbara là một ví dụ cho kiểu người không hiểu rõ quy tắc trong trò chơi mà mình tham gia. Chị là Giám đốc marketing trong ngành ngân hàng nhiều năm liền và đạt thành công lớn khi rất nhiều công ty mời chị về làm việc ở vị trí lãnh đạo. Chị quyết định làm việc cho một công ty chuyên về lĩnh vực hóa chất và được bổ nhiệm làm Phó Giám đốc. Khi tìm đến sự tư vấn của tôi, Barbara vẫn không hiểu nguyên nhân khiến công ty mới giáng chức chị. Cách làm việc từng mang lại cho chị thành công trong lĩnh vực ngân hàng đã không phát huy hiệu quả khi chị làm việc ở vị trí mới. Phương pháp quản lý và giao tiếp lịch thiệp, đúng mực trước đây của chị bị coi là nhược điểm và tạo phong thái làm việc không quyết đoán. Barbara áp dụng những quy tắc cũ cho một trò chơi mới và chị đã phải đối mặt khả năng thất bại - lần thất bại đầu tiên trong sự nghiệp của mình.

Công việc là một trò chơi và quy tắc của trò chơi cũng thay đổi từ tổ chức này sang tổ chức khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác *ngay bên trong* một tổ chức. Cách làm việc phù hợp với Giám

đốc này lại có thể không phù hợp với vị Giám đốc kia. Vì vậy, bạn phải luôn tập trung vào trò chơi nếu bạn muốn là người chiến thắng trong công việc.

### **Gợi ý**

1. Bạn hãy học cách chơi cờ. Trò chơi này sẽ giúp bạn phát triển tư duy chiến thuật.
2. Liệt kê tất cả quy tắc hiện có tại nơi bạn làm việc. Hãy nhớ rằng luôn luôn có những kì vọng bất thành văn dành cho cách ứng xử của nhân viên công ty. Bạn sẽ khó có thể liệt kê tất cả quy tắc một lúc, vì vậy, bạn nên học cách quan sát việc ứng xử, các biên bản ghi nhớ hợp hành với một cái nhìn mới. Ví dụ về các quy tắc tại công sở: Không được bất đồng ý kiến với Giám đốc, tất cả nhân viên đều phải làm thêm ít nhất 10 giờ, tỏ ra lịch sự quan trọng hơn là tỏ ra mình đúng, phải hoàn thành nhiệm vụ theo đúng lịch đề ra, phải tôn trọng triệt để nguồn vốn của công ty, lợi ích của khách hàng là ưu tiên số một và rất nhiều quy tắc khác. Trong quá trình liệt kê, bạn nên so sánh hành động của bản thân với sự trông đợi của người khác.
3. Tìm đọc những cuốn sách về những trở ngại khó khăn mà phụ nữ có thể gặp phải trong công việc. Trong sách sẽ có rất nhiều gợi ý giúp bạn thể hiện khả năng mà không gây ra sự khó chịu cho người khác, cách tự “tiếp thị” bản thân và thể hiện sự tự tin ngay cả khi bạn cảm thấy mình yếu thế hơn đối phương.
4. Tìm kiếm sự giúp đỡ của một người giỏi hơn - bạn có thể tìm đến một người đã gặt hái thành công trong công việc và cởi mở thảo luận với họ về các quy tắc trong công ty.
5. Nếu hiện tại bạn không chơi thể thao, bạn nên bắt đầu chơi một môn mới, có thể là bóng bàn, bóng chày hay chơi gôn. Chơi thể thao sẽ giúp bạn hiểu thêm về ngôn ngữ của các trò chơi.

## **Sai lầm thứ 2**

# Chơi an toàn và không vượt quá giới hạn

Là một vận động viên quần vợt luôn khao khát thành công nhưng khả năng chỉ ở mức trung bình, tôi thường đánh bóng bên trong vạch ngắn cách vì lo sợ bóng đi quá vạch ngắn cách và làm mất điểm. Với cố gắng chơi những trận đấu an toàn, tôi đã tự thu hẹp sân chơi. Và tôi nhận thấy tôi sẽ không bao giờ chiến thắng nếu tiếp tục duy trì lối chơi này. Tôi phải học cách đánh bóng về phía cuối nhưng vẫn phải giữ bóng bên trong sân. Vì vậy tôi quyết định vượt qua “vùng an toàn” và tôi nhận ra rằng thật ra tôi đã chiến thắng trong cả những trò chơi khác nữa.

Tôi có cơ hội kể lại kinh nghiệm chơi quần vợt với một nữ khách hàng. Chị được bổ nhiệm làm chuyên viên giám sát nhưng đồng nghiệp nhận xét chị vẫn chưa đủ “chủ động” trong công việc. “Tại sao đồng nghiệp cho rằng tôi chưa đủ chủ động trong công việc?”, chị băn khoăn. “Tôi đã làm mọi việc nên làm mà không cần đợi cấp trên yêu cầu.” Tuy nhiên, làm mọi việc nên làm không đồng nghĩa với thái độ chủ động trong công việc bởi những việc bạn nghĩ là bạn nên làm thôi. Với vị trí chuyên viên giám sát, ban lãnh đạo trông đợi chị sẽ có trách nhiệm hơn và độc lập đưa ra quyết định khi cần thiết. Khi tôi đề cập đến sự kì vọng này của ban Giám đốc, chị giải thích chị không muốn làm những việc vượt quá quyền hạn và chị chỉ đưa ra quyết định nằm trong giới hạn của một chuyên viên giám sát.

Tôi có hỏi chị đã từng chơi quần vợt chưa và thật may mắn, trước đây chị có chơi môn thể thao này. Chị nhanh chóng hiểu ra vấn đề sau khi nghe kể về phương pháp chơi quần vợt an toàn. Chị biết chị đã không vận dụng hết quyền hạn của mình. Chị tự thu hẹp sân chơi bằng cách phân chia rõ việc gì sẽ được và không được cấp trên chấp thuận. Vì vậy, thay vì mạo hiểm đánh bóng ra khỏi vạch ranh giới, hành động của chị đảm bảo chắc chắn trái bóng được đánh đi sẽ nằm bên trong sân. Cấp trên không hài lòng về chị bởi họ muốn chị biết chấp nhận mạo hiểm và làm nhiều hơn những gì mình được yêu cầu.

Hiện tượng này thường xuyên xảy ra tại công sở. Ngay cả khi người phụ nữ biết rằng nơi làm việc cũng là một trò chơi, họ vẫn có xu hướng tìm lối chơi an toàn hơn là vận dụng một lối chơi thông minh hơn. Họ tuân theo tất cả quy tắc được đề ra và hi vọng đồng

nghiệp cũng làm như vậy. Nếu có quy định họ không được làm việc gì đó, chắc chắn họ luôn làm theo đúng quy định. Họ cũng không làm những việc có thể làm phiền lòng đồng nghiệp. Chắc chắn bạn không bao giờ muốn làm việc gì đó ngoài nguyên tắc, nhưng bạn đang tham gia một trò chơi và bạn muốn giành chiến thắng. Để chiến thắng, bạn cần phải vận dụng tất cả lợi thế trong tầm tay.

### Gợi ý

1. Tuân thủ đúng quy tắc của trò chơi nhưng bạn nên tìm cách học hỏi đúng cách và thông minh.
2. Viết ra giấy hai quy tắc được giải thích thật tỉ mỉ và tuân theo hai quy tắc đó. Bạn đã thấy đồng nghiệp phá vỡ quy tắc đó chưa? Nếu có, họ có bị phạt không? Nếu họ không bị phạt vì phá vỡ quy tắc, bạn hãy thử mạo hiểm mở rộng giới hạn và “vi phạm” quy tắc mà bạn vẫn nghiêm túc tuân theo.
3. Nếu vẫn không biết chắc chắn sự công bằng của việc gì đó, bạn hãy thử làm việc đó. Bạn nên hỏi cấp trên nếu bạn không biết việc đó có đúng quy tắc không.
4. Nếu bị nhắc nhở, bạn không nên suy nghĩ quá nhiều. Quan trọng là bạn không được quay lại với lối chơi an toàn. Hãy coi lời nhắc nhở là cơ hội giúp bạn nhận biết giới hạn và cách chơi hiệu quả nhất.

## Sai lầm thứ 3

### Làm việc quá chăm chỉ

Người ta vẫn nói rằng: *Phụ nữ phải làm việc gấp đôi nam giới và chỉ được đánh giá như họ*. Họ làm việc chăm chỉ như những chú kiến nhỏ - làm việc, làm việc và làm việc. Mặc dù không ngừng than phiền mình phải làm nhiều việc hơn tất cả mọi người nhưng họ vẫn miệt mài làm việc! Chính vì vậy nhiều phụ nữ vẫn lầm tưởng họ được thăng tiến vì đức tính chăm chỉ cần cù. Sự thật là một người được thăng tiến không đơn thuần chỉ vì họ làm việc chăm chỉ. Để

thành công, mỗi chúng ta đều phải sở hữu nhiều tố chất quan trọng khác như: thân thiện, biết suy nghĩ chiến lược, biết làm việc nhóm và rất rất nhiều các tố chất khác.

Mọi người đều hi vọng đồng nghiệp sẽ cùng chia sẻ khối lượng công việc một cách công bằng nhưng như vậy không có nghĩa bạn phải dành toàn bộ công sức làm việc quá cần mẫn. Đôi khi tôi cho rằng, phụ nữ làm việc chăm chỉ vì khi đó họ có thể làm công việc mình thành thạo nhất hơn là làm những việc có vẻ xa lạ với chính bản thân họ. Một phụ nữ có than phiền với tôi về nam đồng nghiệp của chị bởi trong mùa bóng đá, sáng thứ Hai nào cũng vậy, họ dành tới cả nửa buổi sáng để bàn tán xôn xao với Giám đốc về trận đấu diễn ra tối hôm Chủ nhật.

“Quá lãng phí thời gian. Tôi phải ngồi trong văn phòng làm việc chăm chỉ, còn họ cà kê huyền thuyên về bóng bính!” chị than vãn. Tuy nhiên, điều làm chị khó chịu nhất là những đồng nghiệp này vẫn được cấp trên giao cho nhiệm vụ quan trọng của công ty. Phụ nữ coi chuyện đó là “lãng phí tiền của của công ty” và họ hoàn toàn chú tâm vào công việc từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều nhưng nam giới hiểu rằng, cho dù trong giờ làm việc họ có bàn tán huyền nào về bóng đá hay về tỉ số trong trận gôn nảy lửa thì đó là lúc họ dành thời gian xây dựng mối quan hệ vững chắc với cấp trên, tạo bàn đạp phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Nhờ vậy mà họ có mối quan hệ thân thiết với Giám đốc - cơ hội giúp họ hiểu cấp trên và đồng nghiệp hơn. Kết quả là, mỗi khi có cơ hội thăng tiến, Giám đốc luôn dành cơ hội cho họ vì họ quá quen thuộc và thân thiết với nhau.

Trong công việc cũng có rất nhiều bí mật quan trọng. Một công ty thuê và thăng cấp cho nhân viên không đơn thuần chỉ vì nhân viên làm việc chăm chỉ. Nhân viên được đề bạt và được tin tưởng vì ban Giám đốc biết rõ tính cách, khả năng của họ và tin rằng họ sẽ không chỉ hoàn thành tốt công việc mà còn biết tạo dựng mối quan hệ nhóm với đồng nghiệp.

### **Gợi ý**

1. Cho phép mình có cơ hội “lãng phí” một chút thời gian. Chắc chắn bạn đang đi sai hướng nếu bạn không dành 5% thời gian mỗi ngày để xây dựng mối quan hệ với bạn bè, đồng nghiệp.

2. Xác định rõ lượng thời gian cần để hoàn thành công việc và chỉ làm việc trong khoảng thời gian đó. Bạn hãy luôn nhớ đến quy luật của Parkinson – *Công việc mỗi lúc một nhiều hơn để lấp đầy khoảng thời gian trống*. Tất nhiên bạn phải làm việc ngoài giờ những lúc công ty cần, nhưng nếu bạn luôn là người cuối cùng rời khỏi công ty, chắc chắn bạn đang đi chệch hướng trên con đường sự nghiệp.
3. Mỗi sáng đến văn phòng làm việc, bạn nên xác định rõ những việc cần được hoàn thành trong ngày. Bạn sẽ tránh được tình trạng phải giải quyết tất cả công việc được chuyển đến cho bạn bất cứ lúc nào trong ngày - bạn có thể lên lịch giải quyết công việc vào ngày hôm sau.

## Sai lầm thứ 4

### Làm công việc của đồng nghiệp

Chắc hẳn Harry S. Truman đã nghĩ về một người phụ nữ khi ông nói rằng “Phải dừng công việc ở đây”. Phụ nữ thường có xu hướng đảm nhiệm công việc của riêng mình và công việc của người khác, cách làm việc này ngầm huỷ hoại sự nghiệp của họ. Đúng là bạn có trách nhiệm đảm bảo chất lượng công việc nhưng chất lượng công việc không phải là *trách nhiệm của riêng mình bạn*. Phụ nữ thường có thói quen nói, “Nếu tôi không làm việc đó thì không ai chịu làm đâu.” Lỗi suy nghĩ này chỉ đảm bảo bạn sẽ là người làm việc đó - và bạn sẽ làm việc này *rất lâu nữa đấy*.

Nhận quá nhiều trách nhiệm về mình cũng gây ra một vấn đề nghiêm trọng khác: trong khi phụ nữ cần nhả vì phải gánh vác nhiều công việc thì nam giới lại có thời gian tập trung xây dựng sự nghiệp. Họ không phải là những kẻ khờ khạo. Cơ hội thăng tiến là phần thưởng cho công việc được hoàn thành và phần thưởng không nhất thiết phải dành cho người hoàn thành công việc đó. Một Giám đốc từng nói với tôi rằng trên thế giới này có hai loại người: người có tham vọng và người biết hoàn thành nhiệm vụ. Người biết hoàn thành nhiệm vụ suốt ngày tất bật với công việc trong khi người có tham vọng luôn biết cách tận dụng thời gian để phát triển sự nghiệp.

Sự thật là để thành công, bạn cần có tố chất của cả người có tham vọng và người biết hoàn thành nhiệm vụ.

### Gợi ý

1. Chấm dứt việc tự nguyện làm công việc ít mang lại tiền bạc và hiệu quả. Nếu công việc cần bạn, hãy để cấp trên giao phó thay vì giờ tay xung phong nhận việc.
2. Nhận thức rõ những khi đồng nghiệp nhờ bạn làm công việc không thích đáng. Bạn nên học cách từ chối khéo léo, “Anh biết đấy, tôi sẽ rất vui nếu được giúp anh làm việc này nhưng tôi cũng đang lu bù với phần việc của mình.” Sau đó bạn không nên nói thêm gì nữa. Nên tránh có cử chỉ hay hành động cho thấy bạn muốn giúp họ. Đó là vấn đề của họ, không phải của bạn.
3. Nếu là quản lý hoặc chuyên viên giám sát, bạn không nên giúp nhân viên làm phần việc của họ. Hiện tượng cấp trên làm luôn việc của cấp dưới thường xảy ra khi nhân viên báo cáo họ không thể hoàn thành công việc hoặc họ không có đủ thời gian. Mặc dù bạn có thể hoàn thành công việc nhanh hơn nhưng bạn không nên làm thay nhân viên; bạn nên yêu cầu nhân viên nhờ đến sự hỗ trợ kỹ thuật của đồng nghiệp, hoặc nếu có thời gian, bạn có thể hướng dẫn nhân viên và coi đây là cơ hội đào tạo thêm cho họ.
4. Tự trò chuyện với bản thân để thay thế cảm giác tội lỗi mỗi khi bạn từ chối đề nghị của đồng nghiệp. Bạn có thể tự nói, “Mình cảm thấy không có lỗi gì khi nhu cầu của mình được đáp ứng.”

## Sai lầm thứ 5

### Làm việc không nghỉ ngơi

Câu nói, *Nếu bạn muốn công việc nào đó được hoàn tất, hãy giao nó cho một người phụ nữ* hoàn toàn đúng. Người phụ nữ này sẽ làm việc *không ngừng nghỉ* để hoàn thành công việc được giao. Làm việc không nghỉ ngơi không chỉ huỷ hoại sức khỏe của người phụ nữ mà còn giảm dần khả năng tối ưu của họ. Các chuyên gia về

hiệu quả công việc cho rằng chúng ta nên nghỉ giải lao 90 phút một lần để đảm bảo sự tập trung và độ chính xác cao nhất.

Làm việc không nghỉ ngơi tạo cho người khác ấn tượng bạn là người luôn bận rộn nhưng làm việc không hiệu quả. Một Giám đốc tâm sự với tôi rằng nữ Phó Giám đốc luôn khiến ông cảm thấy “khó chịu” mỗi khi chị báo cáo công việc. Lúc nào chị cũng tỏ ra rất bận rộn và phải đảm đương quá nhiều công việc (*hiếm khi nào chúng ta sử dụng những từ ngữ này khi nói về một người đàn ông*). Do đó, làm việc thông trưa (và quên hẳn bữa ăn) hay làm việc không nghỉ ngơi sẽ không giúp bạn phát triển hơn. Việc tạo cho cấp trên ấn tượng bạn luôn luôn bận rộn sẽ là một cản trở lớn cho bạn - bạn sẽ khó có cơ hội được giao làm các dự án quan trọng của công ty.

### Gợi ý

1. Tạo thói quen đứng dậy khỏi bàn làm việc để thư giãn đầu óc và chân tay 90 phút một lần.
2. Vào đầu tuần, lên lịch hẹn ăn trưa với bạn bè ít nhất một lần.
3. Dành khoảng thời gian ngắn trong ngày sang văn phòng đồng nghiệp để trò chuyện phiếm. Nếu đồng nghiệp vào phòng bạn, bạn nên ngừng việc và mời họ vào trò chuyện một chút để thư giãn.
4. Bạn có thể sử dụng chức năng báo thức trên máy tính để đặt báo thức giờ nghỉ giải lao (khi chuông kêu, bạn nên nghỉ ngơi một lát).
5. Tận dụng thời gian ăn trưa để làm một việc hữu ích. Bạn có thể ăn uống với bạn bè, tìm đường tắt đi về nhà, đi bộ một lát để lấy lại tinh thần sảng khoái cho một buổi chiều làm việc.
6. Nếu bạn đang nghĩ, *Tôi không có đủ thời gian để làm những việc này*, tôi tin chắc chắn rằng bạn đang làm quá nhiều việc. Bạn hãy tự hỏi xem bạn có muốn trở thành một bức tượng gỗ chỉ biết đến công việc hay không.



# Sai lầm thứ 6

## Tỏ ra ngây thơ

Có thể phụ nữ không cố ý tỏ ra ngây thơ nhưng chúng ta khó có thể đoán được suy nghĩ của người khác qua nét mặt họ. Chúng ta thường không kiểm tra kỹ lưỡng để biết tính trung thực trong lời nói của chính mình, một phần vì chúng ta không muốn làm người khác bối rối và một phần vì chúng ta chỉ muốn thấy điều tốt đẹp nhất của họ. Bằng việc quá tập trung vào công việc, chúng ta thường không chú ý đến nhiều hành vi được biểu lộ ngay trên nét mặt của họ.

Sự ngây thơ của Lisa đã khiến chị phải đối mặt với nhiều rắc rối. Chị là Giám đốc Phòng phát triển sản phẩm của một tổ chức hoạt động phi lợi nhuận danh tiếng. Dưới sự điều hành của chị, phòng hoạt động rất hiệu quả, đội ngũ nhân viên đoàn kết và năm nào phòng cũng đạt thành công ngoài mong đợi và làm gia tăng lợi nhuận cho công ty - cho đến khi chị tuyển mộ Adam. Adam là con trai của một thành viên trong ban Giám đốc và đồng nghiệp cũng cảnh báo chị rằng việc tuyển Adam không phải là một quyết định sáng suốt. Nhưng Lisa tin, nếu chị áp dụng chặt chẽ quy định của công ty và thẳng thắn trò chuyện với Adam như với tất cả nhân viên khác, mọi việc sẽ diễn ra suôn sẻ.

Chỉ vài tháng sau đó, đội ngũ nhân viên phòng phát triển bắt đầu rơi vào trạng thái bất ổn. Tinh thần làm việc của cả đội giảm đáng kể và họ không đạt được chỉ tiêu hàng tháng. Một số nhân viên trực tiếp nói với Lisa rằng Adam luôn nói xấu và đặt điều sai trái về chị. Giám đốc cũng gọi chị lên văn phòng một vài lần và đề cập đến bản khoản của nhân viên trong phòng phát triển. Đây là lần đầu tiên trong sự nghiệp Lisa cảm thấy mình là một nhà quản lý kém cỏi.

Khi Lisa thẳng thắn thảo luận vấn đề với Adam, anh ta hoàn toàn phủ nhận hành động và lời nói gây ảnh hưởng đến vị trí của chị. Lisa muốn tin vào Adam và khẳng định lại sự kì vọng chị dành cho anh ta. Tuy nhiên, vấn đề càng trở nên tồi tệ hơn sau cuộc trò chuyện thẳng thắn đó. Các thành viên trong ban quản lý bắt đầu chất vấn Giám đốc công ty về lời ra tiếng vào liên quan đến Lisa. Cuối cùng Lisa quyết

định nghỉ việc ở công ty và tìm vị trí thích hợp hơn ở công ty khác, vị trí mà trước chị chưa bao giờ để ý đến!

Khi nhận thấy sự ngây thơ của người khác, chúng ta thường có cảm giác thoải mái. Nhân viên trẻ mới vào làm việc thường có được những ích lợi trong nghề nghiệp nhờ việc hỏi xin kinh nghiệm hoặc hỏi han đồng nghiệp về quy định của công ty. Tuy nhiên, nếu nhìn nhận vấn đề này một cách chuyên nghiệp hơn, chắc chắn đây là bằng chứng để chúng ta hoài nghi về tính trung thực của các nhân viên mới. Khi một người phụ nữ thể hiện sự ngây thơ trước mặt người khác, người phụ nữ này đã tự làm “mất điểm” trong mắt đồng nghiệp vì sự ngây thơ cho thấy chị không có khả năng phán đoán tình huống hay khả năng rút ra bài học kinh nghiệm.

### Gợi ý

1. Nếu bạn chưa hiểu rõ vấn đề, tốt nhất là bạn nên đề nghị được giải thích rõ ràng. Bạn nên có thái độ hoài nghi nếu người khác cố tình không đưa ra ngay một lời giải thích rõ ràng.
2. Bạn nên có thói quen tìm ra động cơ của người khác (mà không cần tính đến trường hợp tồi tệ nhất).
3. Mỗi khi cần đưa ra quyết định quan trọng, bạn không nên chỉ tin tưởng vào lời khuyên và kinh nghiệm của một người. Bạn nên biết chắt lọc thông tin và gợi ý từ một vài người đáng tin cậy.
4. Nếu bạn là người duy nhất trong nhóm bất đồng với sự nhất trí của cả nhóm về việc *Chúng ta không thể làm việc đó được* và nghĩ rằng *Nhưng tôi có thể làm việc đó* tôi tin chắc chắn bạn đang tỏ ra quá ngây thơ.

## Sai lầm thứ 7

### Tiết kiệm từng đồng nhỏ của công ty

Với thói quen ghi chép tỉ mỉ từng khoản tiền chi tiêu, dường như phụ nữ không hề lưỡng lự mỗi khi tiêu tiền *của mình* nhưng họ lại tìm cách tiết kiệm từng đồng tiền nhỏ của công ty. Họ tự cho phép

mình cảm thấy bất tiện hoặc từ chối không mua thêm đồ dùng cần thiết cho công việc vì họ sợ lãng phí thêm một vài đô la của công ty - số tiền cần được dùng vào khoản chi tiêu chính đáng. Một số phụ nữ tỏ ra rất tự hào với khoản tiền họ tiết kiệm cho công ty - mà trong nhiều trường hợp, khoản tiền này chỉ đủ để làm tròn con số cuối cùng trong doanh thu của công ty.

Bạn đang làm lãng phí thời gian và công sức vào những việc nhỏ nhặt vô nghĩa khi cố gắng tiết kiệm từng đồng nhỏ cho công ty. Thêm vào đó, khi nhìn vào hành động của bạn, người khác sẽ cho rằng bạn là người chưa sẵn sàng cho những việc lớn hơn, và như vậy hiển nhiên là bạn không thể quan tâm đến một trong những tài sản lớn nhất của công ty - *đó chính là bạn*.

### **Gợi ý**

1. Mỗi khi cân nhắc về một khoản chi tiêu bất kì, bạn nên có cái nhìn bao quát hơn về sự khác biệt mà số tiền đó có thể tạo ra.
2. Nếu bạn có nguồn vốn riêng, hãy sử dụng nó. Bạn nên biết rằng hầu như không có công ty nào thưởng cho nhân viên chỉ vì nhân viên chi tiêu tần tiện giúp công ty.
3. Hãy cân nhắc việc trả những khoản tiền nhỏ chi cho nhân viên. Một bữa ăn trưa hay một bó hoa dành cho một nhân viên đang nằm viện sẽ không khiến ngân sách bị thâm hụt đâu mà nó sẽ khiến họ có thiện chí và trung thành với bạn và công ty hơn.
4. Trừ khi được cấp trên trực tiếp giao phó, bạn không nên hỏi xin ý kiến cấp trên để chi tiêu tiền. Bạn hãy tin rằng nếu có việc thực sự cần đến tiền, bạn không nên xin lỗi vì đã dùng tiền vào việc hữu ích. Bạn chỉ cần thừa nhận đã hiểu vấn đề và xin ý kiến cấp trên để biết rõ quyền hạn của bạn trong việc chi tiền công ty vào những việc cần thiết.
5. Mỗi khi trong đầu bạn xuất hiện ý nghĩ, *Mình không chắc là liệu mình có nên tiêu khoản tiền này không*, bạn hãy trả lời câu hỏi đó, *Vậy cái giá mà công ty phải trả là bao nhiêu nếu mình không dùng số tiền đó (xét về mặt thời gian, nguồn nhân lực hay tiền bạc)?*

## Sai lầm thứ 8

# Chờ đợi cho đến khi mong muốn được đáp ứng

Tôi thường thấy phụ nữ thể hiện sự thất vọng mỗi khi nhu cầu của họ không được đáp ứng trong khi họ không hề đề nghị người khác đáp ứng những nhu cầu đó! Tôi không thể hiểu được đã bao giờ bạn nghe đến câu nói *Con có khóc mẹ mới cho bú chưa?* Nếu bạn giống với những người phụ nữ trên, cho dù bạn nhận được gì đi chăng nữa, bạn vẫn không bao giờ thấy đủ. Thậm chí bạn còn cho rằng người khác có thái độ phản kháng trước đòi hỏi của bạn. Phụ nữ ngày càng được tạo cảm giác như thể họ đòi hỏi quá nhiều trong khi họ không hề đòi hỏi. Nếu không đòi hỏi, bạn sẽ không bao giờ phải nghe lời từ chối và bạn cũng sẽ không bao giờ có được những gì mình muốn.

Ví dụ dễ thấy nhất cho sai lầm này là khi phụ nữ cảm thấy căng thẳng trước lúc đề nghị tăng lương. Họ thường được tạo cho *cảm giác tội lỗi* vì làm việc gì đó sai trái hoặc không có quyền đưa ra đòi hỏi thuộc quyền lợi của mình. Sau nhiều năm làm việc trong ngành nhân sự, tôi nhận thấy nam giới rất quan tâm đến nhu cầu cá nhân nhưng họ luôn cố gắng tối thiểu hóa nhu cầu mà nữ giới xứng đáng được hưởng. Ở Mỹ, nếu nam giới kiếm được 100 đô la thì phụ nữ chỉ được trả 28 đô la. Con số này thậm chí còn thấp hơn nữa đối với phụ nữ ở các nước Châu Mỹ La-tinh. Phụ nữ người Mỹ gốc Phi chỉ kiếm được 26 xu so với 1 đô la mà nam giới cùng địa vị được trả; trong khi đó, phụ nữ Latin được trả 52 xu so với 1 đô la mà nam giới được hưởng. Mặc dù sự chênh lệch này xuất phát từ chủ nghĩa phân biệt đối xử nhưng một nguyên nhân quan trọng khác là nhóm người bị tước quyền bầu cử (nữ giới) hiếm khi *đòi hỏi* những gì họ muốn.

Một khách hàng gọi điện cho tôi và tâm sự, nhân sự kiện phòng chị đổi tên mới, tất cả nhân viên đều được thưởng một khoản tiền nhỏ nhưng chị không hề nhận được phần thưởng đó. Tôi đã tìm hiểu nguyên nhân khiến chị nghĩ như vậy. Giống như rất nhiều người khác, khi đối mặt với một tình huống mà bản thân mình không hiểu hết ngọn ngành, trong tâm trí chị tự hình thành một câu chuyện cho

rằng chị không được tôn trọng như các đồng nghiệp khác hoặc chị bị đối xử như thể chị là người vô hình. Chị rất phiền muộn và trầm trọc suy nghĩ nhiều đêm liền về chuyện đó. Chị phải làm gì đó để thoát khỏi tình trạng này nhưng chị lưỡng lự không dám “đảo ngược tình thế”.

Sau khi thảo luận, tôi và chị cùng viết ra những điều chị nên nói với Giám đốc nhân sự về khoản tiền thưởng đã bị “lãng quên”. Chị *muốn* Giám đốc nhân sự nói rõ chị có quyền nhận số tiền thưởng đó không. Tôi đề nghị chị không nên hỏi mà phải tin chị có quyền nhận số tiền đó và chị cần biết lí do tại sao chị không nhận được phần thưởng. Cuối cùng, chị cũng nói, “Tiền thưởng không được chuyển vào tài khoản của tôi mặc dù đã qua hai kì trả lương và không biết đến bao giờ tôi mới nhận được số tiền đó”.

Việc người phụ nữ này không nhận được tiền thưởng không hề liên quan đến việc chị có được tôn trọng hay không hay chỉ vì chị là một phụ nữ! Nhân viên kế toán hơi nhầm lẫn khi thanh toán tiền cho đồng nghiệp. Trong số tất cả nhân viên đã được chuyển tiền thưởng vào tài khoản, chị là người duy nhất không được đánh giá thành tích và xét tăng lương trong vài tuần sau đó. Anh quyết định đợi cho đến khi chị được tăng lương mới chuyển tiền thưởng vào tài khoản cho chị để làm giấy tờ một lần cho tiện. Khi việc đánh giá thành tích của chị bị trì hoãn vì chị mới được giao một nhiệm vụ mới, anh kế toán lại quên không chuyển khoản tiền thưởng cho chị. Nếu không đòi hỏi, chị sẽ tiếp tục bị lãng quên như vậy và chị vẫn sẽ tiếp tục mất ngủ vì một chuyện đã rõ như ban ngày!

Khách hàng này nên rút ra hai bài học kinh nghiệm: thứ nhất luôn nhìn vào thực tế thay vì tự nghĩ ra một câu chuyện mang tính chất tiêu cực và thứ hai, không chờ đợi cho đến khi nhận được những gì mình xứng đáng được nhận - hãy biết đòi hỏi.

### **Gợi ý**

1. Hình thành sẵn trong đầu những yêu cầu bạn sẽ đề nghị với cấp trên. Hãy nghĩ về thứ bạn muốn và lý do tại sao bạn lại muốn có nó. Bạn nên tỏ ra trực tiếp và thẳng thắn khi đề nghị, và kèm theo mỗi lời đề nghị nên có hai hoặc ba nguyên nhân thích đáng. Bạn nên thử vận dụng gợi ý được liệt kê dưới Sai lầm thứ 68.

2. Cân nhắc việc vận dụng kỹ năng thương lượng về những việc đã rồi. Bạn có thể ẩn giấu lời đề nghị dưới hình thức một lời phát biểu. Ví dụ như, thay vì nói, “Tôi đề nghị tăng thêm 10.000 đô la vào ngân sách đào tạo nhân viên cho năm sau”, bạn nên nói, “Tôi đã chuyển thêm 10.000 đô la vào ngân sách đào tạo nhân viên cho năm sau. Chúng ta cần thêm tài chính vì công ty phải tuyển nhân viên mới và áp dụng công nghệ mới trong quá trình đào tạo”.
3. Tham gia một khóa học về kỹ năng thương thuyết hoặc đọc một cuốn sách về kỹ năng thương thuyết. Những cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu rõ. Những vấn đề mà bạn thường phải đối mặt trong khi thương lượng cũng như gợi ý thiết thực trong quá trình thương thuyết.
4. Tách biệt việc bạn được quý mến và việc bạn nhận được phần thưởng mà bạn xứng đáng - chúng hoàn toàn khác nhau.
5. Biết chọn đúng thời điểm đề nghị nhận phần thưởng bạn muốn hoặc xứng đáng được hưởng. Không nên đề nghị tăng lương khi công ty phải cắt giảm sản xuất. Bạn cũng không nên đề nghị được chuyển sang bộ phận hoặc phòng ban khác khi đang làm dang dở một dự án quan trọng - lời đề nghị này cho thấy bạn đang cố gắng chạy trốn công việc. Biết chọn đúng thời điểm là yếu tố vô cùng quan trọng trong cuộc đời bạn, vì vậy, bạn nên biết cách đưa ra đề nghị đúng lúc.

## Sai lầm thứ 9

### Không quan tâm đến các quy tắc văn phòng

Thái độ cố gắng tránh các quy tắc văn phòng tương tự như khi bạn cố gắng tránh thời tiết. Dù thế nào đi nữa, quy tắc luôn luôn là quy tắc. Quy tắc là cách mọi việc được hoàn thành - ở văn phòng làm việc, trong chính phủ và trong các tổ chức chuyên nghiệp. Nếu không tuân theo quy tắc văn phòng, bạn không thể tham gia trò chơi cùng

đồng nghiệp và nếu không tham gia trò chơi, bạn sẽ không bao giờ chiến thắng.

Quy tắc trong công việc chỉ liên quan đến các mối quan hệ và việc thấu hiểu cụm từ “có đi có lại” (không ai cho không ai cái gì) luôn gắn liền với tất cả các mối quan hệ. Sự nghiệp của mỗi người được củng cố hoặc bị phá vỡ ngay tại văn phòng làm việc và phụ thuộc vào các mối quan hệ. Và *khi bạn cần một mối quan hệ, lúc đó là quá muộn để bạn bắt đầu xây dựng mối quan hệ bạn cần*. Vì vậy, bạn phải luôn quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ mọi lúc và với tất cả mọi kiểu người.

Một mối quan hệ thành công tại nơi làm việc, cho dù là mối quan hệ với Giám đốc hay đồng nghiệp, là mối quan hệ được xác định rõ ràng: bạn phải cho đi cái gì và bạn muốn hay cần gì từ đối phương. Bạn luôn phải xác định rõ như vậy mà không cần đặt tên cho từng mối quan hệ. Bạn hãy thử nghĩ đến mối quan hệ giữa bạn và người bạn thân nhất. Với mối quan hệ này, có thể bạn mong muốn nhận được lời khuyên từ bạn thân hoặc có thể bạn muốn có một người đồng hành hoặc một người cùng chơi quần vợt hoặc rất nhiều thứ khác nữa. Nếu người bạn thân này đáp ứng tất cả mong muốn của bạn, bạn rất sẵn sàng cho đi những thứ mà người bạn này cần. Có lẽ hai bạn chưa bao giờ thảo luận với nhau nhưng mối quan hệ đó luôn ẩn giấu sự trao đổi này. Quy tắc làm việc cũng tương tự. Khi bạn nhường thành công cho người khác hoặc mang đến cho đồng nghiệp cái họ cần, bạn luôn nhận được một “phần thưởng” mà chẳng bao lâu sau đó bạn có thể chuyển thành tiền mặt để trả cho món đồ bạn hằng mong ước.

### Gợi ý

1. Tiếp cận tình huống liên quan đến quy tắc tương tự như khi bạn thương lượng. Bạn nên dành thời gian để tìm hiểu nhu cầu của đối phương, bạn có thể mang đến cho họ những gì và bạn phải làm thế nào để tạo tình huống đôi bên cùng có lợi.
2. Bạn hãy luôn nhớ: quy tắc “có đi có lại” là *đổi một thứ để nhận lại một thứ khác*. Đừng chỉ biết cho đi, bạn phải nghĩ đến thứ bạn sẽ được nhận lại. Bạn không nên ngại ngần nhận một khoản tiền đổi lại những gì bạn đã mang đến cho người khác.

3. Bạn không nên tránh rắc rối nảy sinh có liên quan đến nguyên tắc. Mọi người sẽ chỉ đánh giá bạn thôi, bạn phải tìm cách làm việc và giải quyết rắc rối để đồng nghiệp coi bạn là người biết *giải quyết rắc rối* thay vì là người gây ra rắc rối.

## Sai lầm thứ 10

### Luôn thẳng thắn

Thẳng thắn là một đức tính đáng quý, nhất là trong môi trường công sở. Tuy nhiên, đôi khi phụ nữ không nên thẳng thắn quá. So với nam giới, phụ nữ thường có xu hướng chỉ ra sự khác biệt giữa quy tắc và cách thực hiện quy tắc hơn. Nam giới thường không gặp khó khăn để “lách luật” khi cần thiết và khi việc này “không hại gì và không đáng trách.” Claudette là trợ lý Phó Giám đốc phòng quan hệ khách hàng trong một công ty giải trí nổi tiếng. Ngày nào Phó Giám đốc cũng đi làm muộn và hi vọng Claudette sẽ bao che cho ông ta. Khi Giám đốc phòng quan hệ khách hàng gọi điện cho Phó Giám đốc vào lúc 9 giờ 30 phút, Claudette cảm thấy khó chịu khi phải nói dối rằng Phó Giám đốc đang “bận họp” hoặc “vừa rời khỏi văn phòng có chút việc.” Cô cho rằng, giờ làm việc bắt đầu lúc 9 giờ và Phó Giám đốc phải đi làm đúng giờ. Và cũng tương tự như vậy, nếu không kịp làm báo cáo chi tiêu thì ông Phó Giám đốc phải thay đổi ngày viết báo cáo sang ngày hiện tại trong tuần để giải ngân số tiền đáng ra phải được phân bổ đi hàng tuần hoặc hàng tháng trước.

Ban đầu Claudette thường nhắc nhở Phó Giám đốc về quy tắc của công ty nhưng ông ta thường lờ tịt lời nhắc nhở của cô. Sau một thời gian ngắn làm việc cho ông ta, Claudette tìm đến phòng nhân sự để phản hồi. Cô cảm thấy hành động của ông chủ làm tổn hại đến giá trị đạo đức của cô. Trong khi đó, phòng nhân sự hiểu rất rõ quy tắc của công ty không quá khắt khe và họ khuyên Claudette nên có thái độ hợp tác hơn với Phó Giám đốc nếu cô muốn có mối quan hệ tốt đẹp với ông ta.

Kiên quyết không thay đổi thái độ, Claudette xin làm trợ lý cho lãnh đạo cấp cao khác của công ty. Phòng quản lý nhân sự rất sẵn lòng giúp đỡ cô nhưng họ biết chắc chắn Claudette sẽ tiếp tục phải



đối mặt với khó khăn tương tự, cho dù cô làm việc cho lãnh đạo cấp cao nào trong công ty đi nữa. Công việc cô được cấp trên giao phó không hề bất bình thường và không hề phi đạo đức. Mặc dù cuối cùng Claudette được chuyển sang làm trợ lý cho lãnh đạo cấp cao khác vốn nổi tiếng với đức tính trung thực và bộc trực, phòng nhân sự cũng nhận ra nhược điểm của Claudette là sự kiêu cách và luôn chú ý đến các giới hạn và ông luôn cân nhắc đến khuyết điểm này mỗi khi xem xét cơ hội thăng tiến hoặc chuyển cô sang phòng ban khác trong tương lai.

Từ câu chuyện trên, bài học được rút ra là chúng ta luôn phải cân nhắc lợi ích của việc thăng tiến nêu ra lỗi lầm nho nhỏ trong quy tắc của công ty.

### Gợi ý

1. Công sở không phải là bục diễn thuyết. Đừng sử dụng nó cho các mục đích khác.
2. Bạn không nên nhầm lẫn giữa hai việc làm *tốt* và làm *đúng* cho bản thân. Có thể bạn cảm thấy thoải mái hơn nếu chọn tình huống gây tranh cãi nhưng bạn sẽ khó có thể tiến thân trong những tình huống như vậy, trừ ngoại lệ thật đặc biệt.

Chắc chắn sự thăng tiến là rất đáng quý và cũng có lúc mang lại thành công, vấn đề là bạn phải cân nhắc cẩn thận trước khi lâm vào tình huống *lợi bất cập hại*.

## Sai lầm thứ II

### Bảo vệ những kẻ ngốc nghếch

Liệu có tồn tại mối liên quan giữa phụ nữ và những kẻ ngốc nghếch hay không? So với nam giới, khả năng thu hút và chịu đựng của phụ nữ đối với những người kẻ ngốc nghếch lớn hơn rất nhiều. Với cố gắng không làm cho người khác buồn, phụ nữ thường cho phép những người này lấy đi nhiều thời gian của họ hơn mức bình thường, rồi sau đó họ tự đổ lỗi cho mình và xin lỗi vì sai lầm của

người khác. Khả năng nhận ra những người ngốc nghếch của nam giới thường nhanh nhạy hơn nữ giới. Nam giới có thể “ngửi” thấy sự xuất hiện của họ ngay cả khi cách xa cả dặm và tránh tiếp xúc với họ bằng mọi giá.

Greta là ví dụ điển hình về việc phụ nữ thường bảo vệ những người ngốc nghếch. Là chuyên viên điều hành tại *Wall Street* (Phố Wall), chị có trách nhiệm đảm bảo việc kinh doanh buôn bán nằm trong khuôn khổ luật pháp và tuân theo quy định đã được công ty chị đề ra - một công ty nổi tiếng trên toàn quốc. Greta phải báo cáo công việc với cấp trên trực tiếp quản lý chị nhưng anh ta không có kiến thức hay hiểu biết trong công việc. Anh ta không hiểu gì về quy định nhưng lại không ngừng thao thao bất tuyệt giảng giải về việc chị phải làm việc như thế nào, trong khi hầu như lần nào anh ta cũng cung cấp cho chị và đồng nghiệp thông tin sai lệch và dẫn đến hậu quả nghiêm trọng cho công ty. Mặc dù Greta cố gắng chứng minh cho anh ta thấy anh ta đã sai lầm nhưng anh ta vẫn khẳng định yêu cầu chị phải tuân theo sự chỉ đạo của mình.

Khi Phó Giám đốc phòng điều hành chất vấn nguyên nhân dẫn đến nhiều sai sót trong hoạt động kinh doanh, Greta không thông báo với Phó Giám đốc rằng chị chỉ làm theo đúng chỉ dẫn của cấp trên trực tiếp quản lý chị. Hậu quả là bảng đánh giá thành tích của chị bị giảm xuống một bậc và kéo theo đó là sự cắt giảm lương. nỗ lực bảo vệ cấp trên của Greta không chỉ ngăn cản cơ hội phát triển bản thân của chị mà còn đặt công ty vào tình thế bị phạt hành chính vì vi phạm quy tắc trong hoạt động kinh doanh.

### **Gợi ý**

1. Hãy tin vào bản năng. Nếu bạn cho rằng người nào đó là một kẻ ngốc nghếch, rất có thể anh ta/cô ta đúng là người như vậy.
2. Biết tạo khoảng cách giữa bạn và “người ngốc nghếch”. Bạn không nên để người khác làm tưởng bạn là người có lỗi vì bạn có liên hệ với người ngốc nghếch đó.
3. Tỏ ra lịch sự nhưng kiên quyết nói cho những người ngốc nghếch rằng anh ta/cô ta nên tập đi bộ đường dài. (Bạn có thể đọc thêm Sai lầm thứ 90 để tìm hiểu về gợi ý này.)

4. Nếu người gốc gác là cấp trên của bạn, tốt nhất là bạn nên tìm một công việc mới. Theo nghiên cứu của *Centre for Creative Leadership* (Trung tâm Lãnh đạo sáng tạo), nỗ lực thay đổi tính cách của cấp trên chỉ khiến bạn lãng phí thời gian và công sức. Nhân viên không thể thay đổi hành vi của cấp trên, vì vậy bạn không nên chờ đợi họ thay đổi mà nên dành thời gian quan tâm đáp ứng nhu cầu của bản thân.

## Sai lầm thứ 12

### Không đưa ra quan điểm, nhận xét hợp lý

Phụ nữ thường tránh nói ra những điều cần được nói vì họ sợ bị buộc tội là người hiếu thắng hoặc huênh hoang. Đã bao nhiêu lần bạn kiềm chế không nói lên quan điểm cá nhân và nhường cơ hội được tán dương cho nam đồng nghiệp trong khi anh ta chỉ việc nói ra những suy nghĩ của bạn? Lời buộc tội cho rằng bạn là người huênh hoang chỉ là *công cụ* khiến bạn phải giữ im lặng. Đây là mảnh khoé tạo cho bạn cảm giác khó chịu mỗi khi thẳng thắn đưa ra một quan điểm hoặc nhận xét. Việc kìm nén không thẳng thắn nói ra suy nghĩ cá nhân chỉ khiến bạn tức giận hơn và có thái độ ít thiện chí hơn so với khi bạn sẵn sàng nói ra suy nghĩ của mình.

Ví dụ như trường hợp của Marilyn. Marilyn bị cuốn vào cuộc tranh cãi qua e-mail với đồng nghiệp. Lúc nào anh ta cũng bận rộn chỉ trích người khác và trong một khoảng thời gian dài, Marilyn dành rất nhiều thời gian cố gắng làm anh ta dịu cơn tức giận và thôi không đổ lỗi cho chị nữa, vậy mà anh ta vẫn không ngừng cho rằng chị đã mắc sai lầm. Khi được hỏi tại sao không nói thẳng với anh chàng đồng nghiệp này rằng chị cảm thấy việc đổ lỗi không mang lại lợi ích gì và thay vào đó, họ nên tập trung giải quyết rắc rối, chị nói rằng chị không muốn đổ thêm dầu vào lửa. Tôi gợi ý, nếu anh ta tiếp tục đổ lỗi cho chị, chị nên chuyển sang một đề tài mới cấp thiết hơn - thảo luận về cách giải quyết rắc rối. Chị có thể nói chung chung, “Joe, việc đổ lỗi không giúp gì cho chúng ta cả. Chúng ta nên thảo luận xem phải giải quyết vấn đề giữa phòng tôi và phòng anh như thế nào.” Nếu anh ta vẫn khẳng định, “Tôi không đổ lỗi cho ai cả, tôi chỉ đang cố gắng tìm ra nguyên nhân của vấn đề thôi,” chị nên

kiên quyết, “Anh muốn làm sao thì làm, còn tôi, tôi sẽ chuyển ngay sang việc thảo luận tìm cách giải quyết vấn đề.”

### Gợi ý

1. Thẳng thắn tỏ thái độ bất đồng ý kiến khi cần thiết. Ban đầu bạn có thể thừa nhận quan điểm của đồng nghiệp và sau đó bạn cần nói lên quan điểm của mình.
2. Nên biết cách chấp nhận rủi ro bằng việc đưa ra nhiều quan điểm cá nhân hơn trong các buổi họp. Bạn nên thể hiện quan điểm ít nhất một lần trong một buổi họp. Dần dần bạn sẽ dễ dàng nói lên quan điểm riêng của mình.
3. Để không cảm thấy bản thân quá huênh hoang tự đắc sau khi nói lên quan điểm cá nhân, bạn có thể đính kèm một câu nói mang tính chất dò xét thông tin, chẳng hạn như: “Đó là quan điểm riêng của tôi. Tôi rất muốn biết suy nghĩ của các anh chị về vấn đề này.”

## Sai lầm thứ 13

### Gợi ý Không tận dụng các mối quan hệ

Một nữ chuyên viên tư vấn gặp khó khăn trong việc bán ý tưởng về cuốn sách mới cho nhà xuất bản. Trong lúc thảo luận với tôi về phương pháp chị vận dụng để thu hút sự chú ý của chuyên viên biên tập, chị tâm sự thêm rằng bố chị rất có tiếng trong lĩnh vực văn học và ông có mối quan hệ tốt đẹp với biên tập viên này. Khi được hỏi tại sao chị không đề cập đến mối quan hệ đó với chuyên viên biên tập, chị nói chị không muốn kiếm tiền dựa trên tên tuổi của bố. Nữ giới và nam giới có cách ứng xử rất khác nhau trong tình huống này. Nam giới luôn biết cách tận dụng mối quan hệ để mở rộng cánh cửa cơ hội và họ không nghĩ đó là hành động lợi dụng người khác. Đó là nguyên nhân tại sao nam giới luôn coi việc xây dựng mối quan hệ là ưu tiên hàng đầu!

Có sự khác biệt lớn giữa hành động huỷ hoại danh tiếng của người khác và hành động tận dụng mối quan hệ như công cụ hữu ích

để mở rộng cánh cửa cơ hội. Các mối quan hệ giúp chúng ta thu được rất nhiều lợi nhuận, từ việc bán ô tô đến dịch vụ tư vấn. Chúng ta tin tưởng và hợp tác với những người chúng ta quý mến. Đó là sự thành công nhờ vào các mối quan hệ, vì vậy bạn không nên ngần ngại kết nối tất cả bạn bè, người thân trong các mối quan hệ của mình.

### Gợi ý

1. Để thu hút sự chú ý của người khác thông qua tiếng tăm của đồng nghiệp, bạn nên đề nghị đồng nghiệp cho phép bạn nhắc đến tên họ. Ví dụ, “Tôi nhớ anh từng nhắc đến Ellen Torres. Tôi sắp có một cuộc gặp với chị ấy và tôi băn khoăn không biết anh có phiền lòng không nếu tôi nói cho Torres biết chúng ta quen biết nhau?”
2. Bạn nên đề nghị được giới thiệu. Nếu muốn làm quen với một người nào đó trong một buổi họp hoặc một bữa tiệc, bạn nên đề nghị người tổ chức buổi họp hoặc chủ bữa tiệc giới thiệu bạn với người đó.
3. Giới thiệu mọi người có những sở thích và nhu cầu giống nhau. Làm như vậy sẽ giúp bạn nhận được sự thiện chí từ phía đối tác.
4. Bạn nên tham khảo ý kiến của bạn bè, đồng nghiệp. Nếu bạn đang tìm công việc mới hoặc tìm hiểu thêm thông tin, bạn nên hỏi đồng nghiệp, bạn bè xem họ có quen biết ai đó giỏi trong lĩnh vực bạn tìm kiếm hay không, đề nghị họ giới thiệu và đề nghị được nhắc đến tên họ khi gọi điện thoại hay không.

## Sai lầm thứ 14

### Gợi ý Không thấu hiểu nhu cầu của khách hàng

Câu chuyện của Marge là minh chứng điển hình cho sai lầm này. Là chuyên viên tư vấn kỹ thuật cho các công ty sản xuất máy móc, Marge là một người phụ nữ sắc bén và cứng rắn. Chị có kiến thức

chuyên ngành uyên thâm nên rất nhiều chuyên viên tư vấn khác cũng tìm đến lời khuyên của chị. Tuy nhiên sau đó Marge nhận thấy sự nghiệp không suôn sẻ như chị mong đợi. Chị tư vấn cho các công ty và họ không tìm đến chị lần thứ hai.

Một ngày, một khách hàng có mối quan hệ thân thiết với Marge ướm hỏi Marge liệu anh có thể có đôi lời nhận xét về cung cách làm việc của chị hay không. Chị rất bất ngờ khi khách hàng cho biết công ty anh rất khâm phục chuyên môn của chị nhưng họ không đồng tình với thái độ cứng rắn và thiếu linh hoạt của chị. Chị nghĩ rằng chị đang dành cho khách hàng lời khuyên tốt nhất và phục vụ cho lợi ích của họ. Tuy nhiên, chị không thiện chí quan tâm đến nhu cầu thực tế của họ, vì vậy công việc của chị bị cản trở. Khách hàng cho rằng chị không mang đến lợi ích cho hoạt động kinh doanh của họ. Khách hàng coi chị là người quá cứng rắn và khó có thể hợp tác lâu dài.

Chị rất thất vọng trước lời nhận xét này nhưng chị cũng đủ thông minh để nhận thấy lời nhận xét đó là một món quà quý giá. Nếu khách hàng thân thiết có cảm nhận như vậy về chị, chắc chắn các khách hàng khác cũng cảm nhận như vậy mặc dù họ không chân thành đưa ra nhận xét; và khi họ không hài lòng với dịch vụ nhận được, họ sẽ tìm đến chuyên viên tư vấn khác. Đó là nguyên nhân khiến công việc kinh doanh của chị không thành công như mong muốn.

Với một thay đổi đơn giản, Marge có thể đảo ngược tình thế theo chiều hướng có lợi. Trong quá trình tư vấn, chị ghi nhớ lợi ích ban đầu của khách hàng và từ từ đưa ra gợi ý, sau đó, chị dành thêm thời gian hỏi ý kiến. Nếu khách hàng không hài lòng, chị sẽ dành thời gian lắng nghe và đặt thêm nhiều câu hỏi thay vì lơ là nguyện vọng của họ và thấy mình “đúng”. Chị nhận thấy thái độ phản đối ban đầu của khách hàng thường bắt nguồn từ việc truyền đạt thông tin chưa hợp lý, vì vậy việc thảo luận kỹ lưỡng hơn sẽ lấp đầy khoảng trống đó. Trong một vài trường hợp khác, chị thấy rằng mặc dù khách hàng muốn vận dụng ý tưởng của chị bằng phương pháp khác với phương pháp được đề nghị, sự thay đổi này cũng phát huy hiệu quả cho nhiều khách hàng khác.

Câu chuyện của Marge là ví dụ điển hình về hình ảnh một người phụ nữ luôn nhận thấy sự thông minh và năng lực của mình nhưng

lại không quan tâm chú ý đến tài trí của người khác. Bài học được rút ra là chúng ta có thể tìm thấy nhiều giải pháp cho một rắc rối, vì vậy bạn cần phải thận trọng để không trở thành nạn nhân trong thành công của chính mình.

### **Gợi ý**

1. Nhận thức sâu sắc nhu cầu của khách hàng. Bạn nên tham khảo Sai lầm thứ 9 để biết thêm thông tin (Sai lầm thứ 9 liên quan đến việc bạn phải xác định rõ quy luật “có đi có lại trong các mối quan hệ.”)
2. Quan tâm đến nhu cầu của từng khách hàng, nhất là khi bạn không thể độc lập đưa ra quyết định. (Tham khảo thêm Sai lầm thứ 15.) Việc thấu việc nhu cầu của khách hàng giúp bạn có được thông tin cần thiết trước khi đưa ra quyết định đúng đắn.
3. Nếu khách hàng tỏ thái độ phản đối đề xuất của bạn, bạn không nên hấp tấp vội vàng bởi hành động này có thể khiến bạn rơi vào tình huống “một là thắng, hai là thua”. Thay vào đó, bạn nên coi phản đối của khách hàng là cơ hội để đặt thêm câu hỏi tham khảo và biết lắng nghe khách hàng hơn nữa.

# CÁCH BẠN HÀNH ĐỘNG

**T**rong vở kịch *As you like it*, William Shakespeare đã nhắc nhở chúng ta:

*Thế giới này là một sân khấu kịch và trong đó mọi người đều là diễn viên.*

*Họ tồn tại, họ tham gia diễn kịch và trong suốt cuộc đời mình, họ đảm nhiệm rất nhiều vai diễn khác nhau.*

Sự thành công trong công việc phụ thuộc vào khả năng hiểu biết của bạn về vị trí của mình và cách bạn tham gia công việc. Khả năng diễn xuất của diễn viên được đánh giá qua cách họ thể hiện vai diễn, còn năng lực của chúng ta được đánh giá thông qua cách hiểu của chúng ta về ý nghĩa của hành động chuyên nghiệp.

Những hành vi được miêu tả trong Chương 3 cho thấy cách bạn hành động như thế nào có thể gây ra nhiều tranh cãi. Chương 3 tập trung vào cách ứng xử dập khuôn của phụ nữ và cách ứng xử này khiến họ tỏ ra kém cỏi hơn khả năng thực tế. Như tôi đã nói, một hành động dập khuôn không thể huỷ hoại sự nghiệp của người phụ nữ nhưng nếu nhiều hành động được đi kèm với nhau, người phụ nữ sẽ cảm thấy không tự tin và luôn có nhu cầu phải hỏi xin ý kiến hay sự tán thành của người khác.

## Sai lầm thứ 15

### Hỏi ý kiến nhiều người trước khi đưa ra quyết định

Jennifer là chuyên viên kiểm toán chuyên nghiệp với tấm bằng MBA Wharton và năm năm kinh nghiệm làm việc cho một công ty



sản xuất dầu nổi tiếng do tạp chí Fortune 500 bình chọn. Tất cả nhân viên công ty đều thừa nhận khả năng đặc biệt xuất sắc của chị và khi công ty xét cơ hội thăng tiến cho nhân viên, chị được coi là một trong những ứng cử viên sáng giá nhất. Tuy nhiên, các đồng nghiệp lại bàn tán xôn xao rằng chị không có khả năng đưa ra quyết định đúng đắn vì đã tham khảo ý kiến của quá nhiều người. Và kết quả là chị bị coi như một người không quyết đoán và dứt khoát. Cơ hội thăng chức vượt khỏi tầm tay chị.

Hành động thăm dò ý kiến của nhiều người trước khi quyết định là hành động “bỏ phiếu”. Sẽ rất tốt nếu chị hỏi ý kiến nhiều người để đưa ra một quyết định nhưng điều đó cũng chứng tỏ chị không có khả năng hành động độc lập trước khi biết suy nghĩ của rất nhiều người khác hay có được sự tán thành của họ. Phụ nữ thường áp dụng phương pháp này để tránh rắc rối mà chúng ta có thể phải đối mặt về sau - sự phản đối từ phía đồng nghiệp. Nếu có được sự đồng tình của đồng nghiệp ngay từ đầu, chắc chắn sẽ không ai phản đối hay phàn nàn sau khi quyết định được đưa ra. Bạn đang đi giữa hai con đường: trên con đường thứ nhất, bạn đi một mình và hành động độc lập mà không cần hỏi đến ý kiến của người khác, còn trên con đường thứ hai, bạn không thể tự đưa ra quyết định hoặc không đủ tự tin hành động trước khi biết suy nghĩ của người khác. Bạn nên học cách hành động linh hoạt - biết vận dụng giá trị quý báu trong lời khuyên hữu ích của người khác nhưng cũng phải quyết đoán khi hành động.

### **Gợi ý**

1. Chấp nhận rủi ro bằng cách hành động độc lập và không cần dò hỏi quan điểm của cấp trên. Trước hết, bạn nên bắt đầu học cách đưa ra những quyết định nhỏ, không quá quan trọng.
2. Bạn nên tự hỏi bạn sẽ mất gì nếu hành động độc lập. Bạn nên thử khám phá nguyên nhân khiến bạn luôn chờ đợi sự chấp thuận của cấp trên. Sau khi tìm ra nguyên nhân, bạn sẽ dễ dàng biết bạn nên làm gì tiếp.

Bạn nên hỏi ý kiến họ trước khi đưa ra những quyết định quan trọng, ví dụ quyết định liên quan đến tổn thất tài chính và tiềm năng của công ty.

# Sai lầm thứ 16

## Lúc nào cũng muốn được đồng nghiệp yêu quý

Được đồng nghiệp yêu quý đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của người phụ nữ. Cơ hội được đề bạt, thăng chức, được tuyển dụng, rủi ro bị giáng chức và bị sa thải phụ thuộc vào mức độ yêu quý đồng nghiệp dành cho họ. Ẩn sâu bên trong mỗi người phụ nữ trưởng thành là hình ảnh một cô gái trẻ mới lớn luôn mong muốn được tất cả mọi người yêu quý - và ước muốn này rất chính đáng trừ khi nó làm lu mờ hình ảnh một người phụ nữ chín chắn - và đây là lúc họ phải đối mặt với rất nhiều khó khăn.

Mong muốn được mọi người yêu quý ăn sâu vào tâm trí rất nhiều phụ nữ khiến họ gần như không thể hành động khác đi. Quan trọng là chúng ta phải hiểu được sự khác biệt giữa việc được nhiều người khác yêu quý và được người khác tôn trọng. Nếu bạn chỉ quan tâm đến việc mình có được yêu quý hay không, rất có thể bạn sẽ làm vượt mất cơ hội nhận được sự tôn trọng của đồng nghiệp. Lúc nào cũng được người khác yêu quý khiến bạn không dám chấp nhận rủi ro mà những người được tôn trọng sẵn sàng đối mặt. Ngược lại, nếu bạn chỉ quan tâm đến sự tôn trọng của người khác và không chú ý tới tình cảm họ dành cho bạn, bạn sẽ không có được sự ủng hộ cần thiết để vững vàng hơn trên con đường sự nghiệp. Như vậy, những người vừa được yêu quý vừa được tôn trọng chính là những người gặt hái được thành công.

### Gợi ý

1. Cố gắng tự trò chuyện với bản thân để từ bỏ ước muốn *luôn luôn* nhận được sự yêu quý của *tất cả mọi người*. Điều này thực sự bất khả thi.
2. Bạn nên tìm ra nguồn gốc của việc lúc nào cũng muốn được người khác yêu quý. *Mình lo ngại chuyện gì sẽ xảy ra nếu mình chỉ là mình? hay Hồi nhỏ mình đã học gì về tầm quan trọng của việc nhận được sự yêu quý của tất cả mọi người?* - những câu

hỏi này có thể giúp bạn xác định chính xác mục đích của việc lúc nào muốn được tất cả mọi người yêu quý và lợi ích của điều đó đối với cuộc sống và sự nghiệp của bạn. Nếu tìm được câu trả lời cho câu hỏi trên, chắc chắn bạn sẽ dễ dàng vượt qua điều đó.

3. Biết tạo sự cân bằng giữa việc chiều theo nhu cầu của người khác và nhu cầu của chính bạn. Trước khi đồng ý với những việc mà bạn không muốn đồng ý lắm, hãy tự hỏi mình liệu việc họ có chút bức mình có nghiêm trọng lắm hay không?
4. Mỗi khi người khác tức giận hoặc khó chịu với bạn, nguyên nhân để nhận thấy là họ muốn bạn chiều theo ước muốn của họ. Đừng rơi vào cái bẫy đó.

## Sai lầm thứ 17

### Không cần được đồng nghiệp yêu quý

Ồ không, đôi mắt bạn không đánh lừa bạn đâu! Đối với nhiều phụ nữ, sai lầm này lại ngược lại với mong muốn được mọi người yêu quý. Vì sợ người khác nghĩ mình là người dễ bị dụ dỗ, nhiều phụ nữ thường nói *Tôi không có ý định giành chiến thắng trong cuộc thi xem ai được mến mộ nhiều nhất*. Nhưng tôi nghĩ đó không phải là sự thật. Tiến sĩ Sharon Mass, Giám đốc dịch vụ xã hội của Trung tâm Y tế Cedar-Sinai tỏ thái độ không tin khi tôi nói như vậy. Nhưng giờ thì chị đồng ý để tôi nhắc đến tên chị trong cuốn sách này - như một ví dụ chứng minh cho độc giả thấy ảnh hưởng của sai lầm này đối với con đường sự nghiệp của chị.

Sharon là người phụ nữ rất nhân hậu. Chị luôn quan tâm đến tất cả mọi người và chị cũng là người phụ nữ rất thông minh và luôn xuất sắc trong mọi việc. Vấn đề là ngay trong lần gặp nhau đầu tiên giữa tôi và chị tôi dễ dàng nhận thấy đồng nghiệp và nhân viên trong công ty không hề biết điều đó. Họ luôn coi chị là một đốc công cầu toàn - chị quan tâm đến việc hoàn thành công việc hơn là quan tâm đến nhu cầu của nhân viên. Chị luôn lo sợ người khác sẽ nhận thấy sự nhân hậu của chị và lợi dụng điều đó; và chị quyết định quản lý công việc theo chiều hướng ngược lại. Vì vậy, Sharon phải học cách

quan tâm đến mọi người trong khi vẫn duy trì phương pháp quản lý chặt chẽ nhằm đảm bảo thành công trong công việc.

### Gợi ý

1. Tỉnh ngộ trước quan điểm *cho rằng mình có thể bị các đồng nghiệp lợi dụng nếu quá nhân hậu*. Việc này sẽ chỉ xảy ra khi bạn cho phép nó xảy ra mà thôi.
2. Lắng nghe những điều nhỏ nhất. Tất cả mọi người đều muốn được lắng nghe và chia sẻ.
3. Đầu tư thời gian tạo lập các mối quan hệ. Khi bạn cần đến một mối quan hệ nào đó, lúc đó sẽ quá muộn để bạn bắt đầu tạo dựng nó.

## Sai lầm thứ 18

### Không dám đặt câu hỏi

Đã bao nhiêu lần bạn được nghe người khác nói *Không có câu hỏi nào ngớ ngẩn cả* trước khi bạn tin vào điều đó? Vấn đề là chúng ta vẫn thường tin vào câu nói lạc hậu *Thà không nói gì và mang về mặt ngớ ngẩn của một kẻ ngốc còn hơn nói ra một điều gì đó và chứng minh cho mọi người thấy bạn đúng là một kẻ ngốc*. Tôi không tán thành câu nói này. Phụ nữ thường áp dụng rất nhiều cách để giữ im lặng và chúng ta không cần mất thời gian để nói về điều này nữa. Đặt ra một câu hỏi thích đáng là dấu hiệu cho thấy sự tự tin hơn là sự ngốc nghếch của người đặt câu hỏi. Sau gần ba thập kỷ làm việc, nếu ai hỏi tôi rằng tôi đã học được điều gì, tôi có thể nói với họ rằng nếu tôi không hiểu rõ một điều gì đó, chắc chắn hầu hết những người khác cũng không hiểu.

Đôi khi phụ nữ không dám đặt câu hỏi vì họ không muốn làm mất thời gian của đồng nghiệp. Bạn hãy tự hỏi mình một câu đơn giản *Liệu có phải câu trả lời chỉ dành cho riêng mình hay không?* Và điều đó sẽ giúp bạn quyết định có nên đặt câu hỏi hay không. Nếu câu trả lời là có, bạn chỉ nên đặt câu hỏi sau khi cuộc họp kết thúc.

Nếu câu trả lời là không hoặc bạn không còn cơ hội đặt ra câu hỏi trong lần sau thì bạn nên hỏi ngay. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải tinh tế trước nhu cầu của các thành viên khác trong cuộc họp. Nếu bạn đã đặt ra một vài câu hỏi rồi và nhận thấy mọi người tỏ ra bồn chồn hoặc cuộc họp kéo dài quá giờ quy định, bạn cần phải cân nhắc liệu bạn có cần đến câu trả lời ngay lúc này không.

### Gợi ý

1. Bạn hãy đặt câu hỏi nếu không hiểu. Việc này sẽ tốt hơn là bạn không hiểu vấn đề và không thể làm theo đúng chỉ dẫn.
2. Quan sát các thành viên tham gia cuộc họp và để ý nếu thấy họ tỏ ra bối rối hay không hiểu vấn đề. Bạn hãy tận dụng cơ hội này để giải tỏa cho mình và những người khác thắc mắc của bạn.
3. Sử dụng các cụm từ ngắn gọn để tạo sự mạch lạc, rõ ràng trong câu nói.
4. Nếu người khác khiến bạn cảm thấy mình ngốc nghếch khi đặt ra câu hỏi, bạn nên biết rằng đó là vấn đề của họ chứ không phải của riêng bạn.

## Sai lầm thứ 19

### Cư xử nam tính

*Vấn đề trọng tâm của sai lầm này là cách cư xử.* Nhiều phụ nữ sở hữu tính cách nam tính, vì vậy họ thể hiện đúng bản chất - họ không hề cố tình tỏ ra mạnh mẽ mà thể hiện con người thật của mình và đương nhiên cách ứng xử này phát huy hiệu quả đối với họ. Bạn không nên “thử” cư xử nam tính nếu bạn không sở hữu một tính cách đậm chất nam tính.

Chắc chắn việc cố gắng cư xử nam tính tại công sở sẽ đẩy bạn vào rất nhiều khó khăn, rắc rối bởi khi đó, những kì vọng dành cho nam giới “giả” rất giống với kì vọng dành cho nam giới thực sự. Nếu những người phụ nữ này không đáp ứng được kì vọng đó, một mối bất hòa sẽ nảy sinh và họ sẽ không tin tưởng hoặc cho rằng mình

không thực hiện tốt vai trò. Thay vào đó, bạn cần phải đóng tốt vai trò mà người khác mong đợi ở bạn trong khi đó vẫn mở rộng ranh giới để có cảm giác thoải mái.

### Gợi ý

1. Tiếp tục tìm hiểu xem phong cách làm việc nào của bạn phù hợp nhất với công việc bạn đang có, hành động nào khiến bạn gặp bế tắc và phương pháp nào sẽ bổ sung thêm sức mạnh vào hành vi ứng xử mới. Bạn có thể làm được điều này bằng cách lắng nghe nhận xét của đồng nghiệp, tự ghi hình khi bạn ngồi họp, thuyết trình hoặc tham gia một buổi hội thảo về kĩ năng phát triển cá nhân.
2. Linh hoạt thay đổi quy tắc để đáp ứng nhu cầu của bạn và sự kì vọng của đồng nghiệp. Đồng nghiệp sẽ khó chấp nhận nếu bạn đập bàn ầm ầm và nói quá to nhưng việc bạn biết lặp lại một vấn đề với nhiều cách thể hiện khác nhau cũng mang tới kết quả tốt.
3. Mỗi công ty đều có quy tắc và kì vọng khác nhau về cách ứng xử của nhân viên. Cách ứng xử của công ty A có thể sẽ không hiệu quả ở công ty B, vì vậy, khi làm việc ở một công ty mới, bạn phải học cách quan sát và thay đổi phong cách làm việc sao cho phù hợp. Nếu đồng nghiệp hay cấp trên không chấp nhận cách ứng xử của bạn, tốt nhất là bạn nên tìm một môi trường làm việc mới phù hợp với tính cách và bản chất của bạn.

## Sai lầm thứ 20

### Cách nói sự thật

So với nam giới, nữ giới luôn có nhu cầu cao hơn trong việc tiết lộ toàn bộ sự thật về bản thân, ngay cả khi sự thật có thể gây ra lời gièm pha và hủy hoại sự nghiệp của họ, tại sao lại như vậy? Một cuộc điều tra đã được tiến hành, trong đó nam giới và nữ giới được đề nghị miêu tả đôi điều về bản thân. Cho dù có diện mạo như thế nào đi chăng nữa, nam giới vẫn luôn miêu tả mình bằng những cụm từ rất thực tế và tích cực (hoặc ít nhất là những cụm từ mang tính chất

trung dung). Một người đàn ông béo tròn và có tuổi đã nói về mình như sau: “Tôi cao 1,8 mét, tóc nâu, nặng 89 kg và có một bộ ria mép bên phải”. Nếu đúng vậy thì chắc tôi phải là Julia Roberts. Trong khi đó, nữ giới thường sử dụng nhiều cụm từ mang màu sắc chê bai hơn, chẳng hạn như: “Tóc tôi đang dần bạc trắng, Tôi muốn giảm thêm mấy kilôgram nữa, Trông tôi *cũng không đến nỗi tệ...*”

Anne Mulcahy, Chủ tịch hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc công ty Xerox không biết rằng chị có thể phải đối mặt với rất nhiều rắc rối khi nói ra toàn bộ sự thật của công ty. Lúc đương nhiệm, khi tham dự một cuộc họp với các nhà đầu tư, chị tiết lộ cho toàn thể giới biết rằng công ty chị đang đối mặt với “mô hình kinh doanh không thể chống đỡ được”. Ngay ngày hôm sau đó, cổ phiếu của Xerox đã giảm 26%. Trước đó, Mulcahy chỉ đơn thuần cho rằng mọi người đều biết công ty đang phải đối mặt với tổn thất tài chính, vì vậy rõ ràng mô hình kinh doanh cũng phải có vấn đề. Sau sự kiện đó, Mulcahy có tâm sự, “Sau khi suy nghĩ lại, tôi nghĩ đáng ra tôi nên nói, *Công ty chúng tôi nhận thấy cần có sự thay đổi trong mô hình kinh doanh.*” Chị khuyên nhân viên và đồng nghiệp cần thẳng thắn nhưng cũng không nên thẳng thắn đến mức tiết lộ bí mật không nên tiết lộ và gây thiệt hại cho công ty.

Có vẻ như Mulcahy vẫn chưa đúc rút được nghệ thuật “chỉ nói những gì cần nói.” Bạn có thể nói ra sự thật nhưng sự thật chỉ nên được tiết lộ ở một chừng mực nào đó. Vì vậy, để thành công, bạn cần học cách miêu tả thực tế trung thực, khách quan và không dùng từ ngữ tự đổ lỗi cho bản thân hoặc đẩy bản thân vào tình huống tiêu cực.

## Gợi ý

1. Cẩn thận lắng nghe câu hỏi được đặt ra và trả lời thật đơn giản và khách quan. Câu hỏi, “Tại sao dự án không được hoàn thành đúng thời hạn?” không phải là một lời ám chỉ cho rằng người hỏi muốn bạn phải chỉ trích chính bản thân bạn. Một dự án không được hoàn thành như dự kiến xuất phát từ rất nhiều nguyên nhân khác nhau và *đó là điều mà bạn nên đề cập đến trong câu trả lời.*

2. Ngay cả khi bạn phải chịu một phần trách nhiệm cho sai sót nào đó, bạn vẫn không nên đổ thêm dầu vào lửa. Không nên tán thành hoặc giải thích lan man và bất chấp sai sót bạn mắc phải, bạn không nên tạo cho mình cảm giác tội tộ về vấn đề này. *Tất cả* chúng ta đều có thể mắc sai lầm. Vì vậy, bạn nên đưa ra câu trả lời mang tính trung lập thay vì đưa ra câu trả lời mang tính chất xin lỗi, giải thích hay biện hộ. Bạn hãy tập nói: “Tôi rất hiểu điều anh nói và tôi sẽ luôn ghi nhớ điều đó.” Với câu trả lời này, bạn không tỏ rõ thái độ đồng ý hay không đồng ý, bạn chỉ đơn thuần thừa nhận mà thôi.
3. Luôn dành cho mỗi câu nói tiêu cực một cái nhìn tích cực.

## Sai lầm thứ 21

### Chia sẻ quá nhiều thông tin cá nhân

Sai lầm này cũng giống với sai lầm khi tiết lộ sự thật không có chừng mực. Tôi có một khách hàng là Giám đốc và chị cho rằng nữ nhân viên trong công ty luôn có xu hướng tiết lộ quá nhiều thông tin cá nhân phức tạp và có thể gây bất lợi cho họ về sau. Ví dụ, một nữ nhân viên trong công ty phải đối mặt với vấn đề về thành tích trong công việc. Trong một buổi họp giữa Giám đốc và nhân viên, nữ nhân viên này khóc lóc và kể lể một câu chuyện rất dài liên quan đến nhiều chủ đề khác nhau: rằng mẹ cô đã qua đời, rằng chị gái cô không đứng ra gánh vác trách nhiệm, rằng cô phải đối mặt với gánh nặng gia đình, rằng chồng cô đang thất nghiệp...

Điều đó có thích đáng không? Có, nhưng nữ nhân viên này đã tiết lộ quá nhiều thông tin so với lượng thông tin mà Giám đốc cần biết. Chính hành động của cô đã khiến Giám đốc cho rằng, cô không biết cách kiềm chế sự căng thẳng. Khi có một dự án mới và Giám đốc biết rằng dự án này sẽ tạo nhiều áp lực cho người phụ trách, chị không muốn chuốc lấy rủi ro khi giao việc này cho nữ nhân viên đó. Vì vậy, bản chất của việc chia sẻ thông tin cá nhân không phải là một sai lầm nhưng việc chia sẻ *quá nhiều* thông tin cá nhân có thể sẽ cản trở con đường sự nghiệp của bạn.



## Gợi ý

1. Cần thận lựa chọn thông tin cá nhân để chia sẻ và người được chia sẻ.
2. Bạn cần phải thận trọng hơn nữa nếu bạn là Giám đốc hay chuyên viên giám sát. Quy tắc bạn cần phải nhớ là *Hãy trở thành người bạn tốt nhất có thể với nhân viên nhưng không nên nghĩ ngay rằng họ là những người bạn tốt nhất của bạn.*
3. Cho dù bạn là Giám đốc hay nhân viên, bạn cũng không nên che giấu toàn bộ thông tin cá nhân. Nếu biết chọn lọc thông tin và chia sẻ thông tin hợp lý với người khác, họ sẽ nhìn thấy ưu điểm của bạn và khi đó, họ sẽ tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp với bạn.
4. Nếu thông tin cá nhân có thể giúp ích cho bạn trong công việc, bạn nên thành thật tiết lộ thông tin nhưng phải thật khái quát và đơn giản.

## Sai lầm thứ 22

### Quan tâm quá nhiều đến cảm giác của người khác

Đây cũng là một trong những cái “bẫy” nơi công sở mà nữ giới thường dễ mắc phải. Nếu ai đó tỏ ra khó chịu trước một yêu cầu hay một mối băn khoăn chính đáng của bạn, bạn sẽ hiểu là mình đã cư xử không phù hợp hoặc làm việc gì đó chưa đúng. Vì vậy, bạn có xu hướng thoái lui. Khi tư tưởng thoái lui ăn sâu vào tâm trí bạn, bạn sẽ tạo cho đồng nghiệp một thói quen mới: giả vờ tỏ ra mình bị làm phiền và coi đây là một dấu hiệu phòng vệ cho bản thân. Đây là sai lầm thứ 22 và nó có thể ngầm huỷ hoại sự nghiệp của bạn.

Bạn đã nắm được vấn đề chưa? Đây là phương pháp đi đường vòng và phương pháp này không bao giờ giải quyết được vấn đề, đồng thời khiến người bạn cảm thấy mình phải rút lui hoặc họ

không còn đủ can đảm để đề cập đến vấn đề nhạy cảm như vậy thêm một lần nào nữa vì bạn sợ sẽ làm Giám đốc nhân sự khó chịu.

### Gợi ý

1. Tham khảo thêm Sai lầm thứ 68 để chuẩn bị sẵn tinh thần cho những cuộc trò chuyện phức tạp.
2. Mỗi khi thể hiện một quan điểm đối lập hoặc dễ gây tranh cãi, bạn nên đề cập đến những điều bạn muốn và không muốn: “Tôi không muốn nói rằng tôi chưa nghe rõ lời anh nói bởi vì tôi hiểu vấn đề rất thấu đáo. Tôi chỉ muốn nhìn nhận vấn đề theo một phương diện khác.”
3. Hãy để người khác nhận thấy khi nào bạn chuẩn bị đề cập đến một vấn đề khó bằng cách mở đầu như: “Đề cập đến vấn đề này quả là không dễ dàng chút nào nhưng tôi thực sự muốn anh biết cách tôi nhìn nhận vấn đề.” Cách đề cập vấn đề như vậy sẽ giúp mọi người kiên nhẫn hơn để lắng nghe bạn.

## Sai lầm thứ 23

### Phủ nhận tầm quan trọng của tiền bạc

Tôi biết tất cả những con số thống kê về sự phân biệt giới trong cách trả lương và lợi nhuận; có thể là bạn cũng biết nữa, và tôi không muốn làm giảm tầm quan trọng của vấn đề này bởi nó có thật và liên quan trực tiếp đến chủ đề chúng ta đang thảo luận. Nhưng bạn sẽ không thể kiểm soát được vấn đề này nếu bạn không phải là một người trả lương công bằng. Câu hỏi thực sự ở đây là: *Bạn đối mặt với vấn đề này như thế nào?*

Tiền bạc là quyền lực và quyền lực là thứ vũ khí mà nữ giới luôn hiểu sai tác dụng của nó và cố gắng lẫn tránh. Bạn có thể hỏi một người phụ nữ xem chị có phải là người có quyền thế không và chắc chắn người phụ nữ này sẽ đưa ra năm lí do tại sao chị không phải là người có quyền lực. Phụ nữ thường cảm thấy không thoải mái khi thảo luận về vấn đề tiền bạc và cho rằng họ xứng đáng nhận được ít

hơn những gì họ đang được đón nhận. Tôi tệ hơn nữa là phụ nữ thường không dành thêm một giây để suy nghĩ về vấn đề tiền bạc trừ khi họ cần tiền để thanh toán hóa đơn.

Rõ ràng là bạn sẽ nhận được thành quả khi bạn tập trung làm công việc gì đó. Nếu không được trả lương công bằng hoặc không được tăng lương mặc dù bạn xứng đáng, đó là lúc bạn phải tập trung vào vấn đề tiền bạc. Điều đó không có nghĩa là bạn ít quan tâm đến công việc của mình hơn, nó đơn giản nghĩa là bạn cần cân bằng giữa hạnh phúc của bản thân và gia đình bạn.

### Gợi ý

1. Nếu bạn *cảm thấy* bạn đang được trả lương thấp hơn khả năng, bạn nên tiến hành một cuộc điều tra nho nhỏ về mức lương mà đồng nghiệp làm cùng lĩnh vực được trả. Bạn có thể thông qua một hiệp hội nghề nghiệp hoặc dò hỏi bạn bè tin cậy ở công ty khác để biết mức lương họ nhận được qua mạng. Mức lương được trả cho nhân viên trong các lĩnh vực khác nhau và ở các thành phố khác nhau là không giống nhau, vì vậy tôi không thể cung cấp cho bạn một trang web toàn diện, nhưng nếu bạn gõ từ “khảo sát mức lương” trên trang tìm kiếm, sẽ có rất nhiều lựa chọn dành cho bạn.
2. Nếu đúng là bạn *đang được* trả lương thấp hơn khả năng, bạn nên vận dụng tư duy và thực tế để biết tại sao công ty nên tăng lương cho bạn. Hãy nhờ một người bạn giúp bạn luyện tập cách gửi thông điệp đó đi.
3. Đặt mua (và bạn phải chắc chắn là mình sẽ đọc) một tạp chí tập trung vào các vấn đề tiền bạc và sự nghiệp.
4. Từ bỏ quan điểm cho rằng thảo luận về tiền bạc là thô thiển hay bất lịch sự.
5. Tham gia hoặc thành lập một câu lạc bộ đầu tư của nữ giới.

# Có thái độ tán tỉnh đồng nghiệp

Có rất nhiều phụ nữ đã tìm thấy người trong mộng của mình, yêu rồi lập gia đình với đồng nghiệp. Chuyện này vẫn luôn xảy ra và đây không phải là một điều gì không tốt nhưng nó ẩn chứa một mối nguy hiểm. Từ *Seattle Times* (Thời báo Seattle) số ra ngày 27 tháng 9 năm 1998 đã giật cái tit NHỮNG MỐI TÌNH Ở CÔNG SỞ KHÔNG BAO GIỜ KHIẾN CÁC CEO<sup>1</sup> MẤT VIỆC. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn không phải là CEO - một lãnh đạo cấp cao?

Tôi từng tư vấn cho một phụ nữ, đồng nghiệp luôn cho rằng chị có tình cảm với Giám đốc điều hành bộ phận. Điều quan trọng không phải là có chuyện này hay không mà là cách ứng xử của chị đối với vị Giám đốc này đã tạo điều tiếng cho chị. Cách ứng xử của chị khiến đồng nghiệp tin rằng chị có tình cảm với Giám đốc và những gì người ta nhận thức được thường phản ánh đúng thực tế. Thái độ tán tỉnh của chị - hành động khiến người ta phải hoài nghi về tình cảm giữa chị và ông Giám đốc - được thể hiện qua cách chị cười quá to trước câu chuyện cười nhạt nhẽo của Giám đốc, giúp ông ta làm việc vất, luôn ủng hộ ông ta trong cuộc họp trong khi các đồng nghiệp khác phản đối và chị còn mời ông ta đi ăn trưa ít nhất một lần một tuần (trong khi các đồng nghiệp khác - cả nam và nữ - đều phải làm việc thông trưa).

Có lẽ, bạn sẽ hỏi liệu một chút thái độ tán tỉnh vô hại có ảnh hưởng gì không? Chúng ta biết rằng các cô gái và các chàng trai vẫn tìm được người bạn đời của mình tại công sở nhưng mối nguy hiểm là ở những người phụ nữ - thay vì nam giới - có thái độ tán tỉnh đồng nghiệp, họ chính là những người phải đối mặt với hậu quả. Trong câu chuyện trên, đồng nghiệp trong công ty thường không cho nữ nhân viên đó cơ hội được tham gia thảo luận về thông tin bí mật giữa các đồng nghiệp với nhau vì họ sợ chị sẽ kể lại cho Giám đốc. Đồng nghiệp sẽ ít tin tưởng chị hơn và khả năng làm việc hiệu quả của chị chắc chắn sẽ bị giảm sút.

## Gợi ý

1. Không nên có thái độ tán tỉnh thái quá trước nam đồng nghiệp. Bạn cần phải biết rằng những cái liếc nhìn, những cuộc trò

chuyện thì thầm to nhỏ và những tiếng cười trước câu chuyện cười nhạt nhẽo của nam đồng nghiệp không thuộc về công sở.

2. Bạn nên thận trọng nếu *đang* hẹn hò hoặc có mối quan hệ thân thiết với một đồng nghiệp nam. Bạn chỉ nên thể hiện tình cảm sau khi xong việc và tình cảm của hai người không liên quan gì đến công việc.
3. Không nên ngây thơ cho rằng bạn có thể giữ những bí mật về mối quan hệ này lâu dài. Hẹn hò và có tình cảm với đồng nghiệp không có gì là sai trái cả, vì vậy bạn nên chuẩn bị tinh thần công khai mối quan hệ.
4. Nếu bạn phải làm việc trực tiếp với Giám đốc (hoặc nếu bạn là Giám đốc phải làm việc với người chịu trách nhiệm trực tiếp báo cáo công việc với bạn), tôi tin là bạn đang gặp nguy hiểm. Bạn nên thận trọng cân nhắc hiểm họa đối với cá nhân và sự nghiệp, và nếu cần thiết, bạn nên nhanh chóng tìm đến chuyên gia tư vấn.

## Sai lầm thứ 25

### Đề đồng nghiệp lấn lướt

Tôi rất hiếm khi để người khác lấn lướt mình. Hầu hết các nhân viên trong công ty tôi đều biết cách thể hiện bản thân như một chiến thuật mang tính ngoại giao. Họ biết cách tìm kiếm giải pháp cho vấn đề thay vì tạo ra những rắc rối mới. Tuy nhiên, mọi việc lại không diễn ra như vậy trong một cuộc họp gần đây với một vị Phó Giám đốc. Phó Giám đốc đã rất tức giận khi hóa đơn sử dụng dịch vụ tăng gấp đôi. Không một biện pháp thông thường nào có thể xoa dịu cơn giận của anh ta. Tôi lắng nghe, diễn giải và tỏ ra thông cảm với cảm giác của ông ta nhưng không một phương pháp nào hiệu quả. Cuối cùng, tôi quyết định nói: “Tôi không quen với việc bị ai đó công kích.” Một đồng nghiệp trong cuộc họp đã cố gắng làm gián đoạn câu nói của tôi: “Tôi nghĩ là chị đang phòng vệ đấy, Lois ạ!”. Và tôi đã bình tĩnh trả lời: “Mỗi khi tôi bị ai đó công kích, tôi sẽ phòng vệ.” Sau buổi họp, người đồng nghiệp đó nói rằng anh ta nghĩ tôi phải giải quyết vấn đề theo cách khác. Câu trả lời của tôi là: “Phó Giám đốc

thường lấn lướt người khác và tôi muốn ông ta biết rằng ông ta sẽ không thể lấn lướt tôi được.”

Mỗi khi bị người khác lấn lướt, chúng ta thường có thái độ hoặc là phản kháng hoặc là chấp nhận. Tuy nhiên, cả hai cách ứng xử trên đều không mang lại hiệu quả. Bạn có thể loại bỏ hành vi mang tính chất công kích nếu bạn thẳng thắn cho đối phương biết cảm nhận của bạn - điều sẽ không bao giờ xảy ra nếu bạn chấp nhận mọi chuyện. Ngay cả khi hành vi của đối phương không thay đổi, bạn cũng đã cho họ biết rằng bạn sẽ không chịu đựng sự tức giận của họ và làm như vậy, bạn cũng sẽ giữ được lòng tự trọng của chính mình. Mọi việc đã thay đổi sau khi tôi nhấn mạnh điều đó với Phó Giám đốc và cuối cùng thì chúng tôi cũng tìm ra một giải pháp phù hợp.

### **Gợi ý**

1. Bạn nên vận dụng kỹ thuật mà tôi đề cập đến (lắng nghe, diễn giải, phản ánh cảm xúc) như công cụ ban đầu để xoa dịu sự công kích của đối phương. Thông thường, kỹ thuật này luôn phát huy hiệu quả tốt.
2. Bạn không nên thoái lui và giữ im lặng khi người khác cố lấn lướt bạn. Bởi đó là chiến thuật mọi người thường dùng để nhấn mạnh quan điểm hoặc mở đường cho ý tưởng mới. Bạn nên tự hỏi xem bạn cảm nhận như thế nào trong lúc đó và đưa ra một thông điệp *Tôi*. Thay vì nói: “Anh không chịu lắng nghe tôi nói”, bạn nên nói, “Tôi cảm thấy có người không lắng nghe tôi nói”. Cách nói này làm giảm tính chất buộc tội và nhờ đó cũng không ai có thể tranh cãi với cảm nhận của bạn.
3. Đưa cuộc thảo luận sang chiều hướng giải quyết vấn đề bằng cách thừa nhận bạn đã lắng nghe và dò hỏi mong muốn của đồng nghiệp: “Tôi hiểu rằng các anh chị cảm thấy tức giận vì chuyến hàng vẫn chưa được chuyển tới nơi. Vì thế, chúng ta nên thảo luận xem phải làm thế nào để sớm nhận được chuyến hàng đó.”
4. Không nói những câu mang tính xin lỗi. Nếu những lời xin lỗi là thích đáng, bạn sẽ luôn có cơ hội để xin lỗi sau. Việc xin lỗi người đang công kích bạn chỉ mang tính đổ thêm dầu vào lửa và củng cố quan điểm bạn là nạn nhân của cuộc công kích đó.

## Sai lầm thứ 26

### Trang trí phòng làm việc giống phòng khách nhà bạn

Văn phòng làm việc cũng gắn bó với người phụ nữ như ngôi nhà của họ và thậm chí một số phụ nữ dành nhiều thời gian ở phòng làm việc hơn ở phòng khách gia đình. Tuy vậy, điều đó không có nghĩa bạn phải trang trí phòng làm việc thật giống với phòng khách nhà bạn. Nữ giới thường có thẩm mỹ trong việc trang trí và họ muốn tạo không gian làm việc dễ chịu, ấm áp không chỉ cho riêng cho họ mà cả những người bước vào phòng của họ nữa.

Tôi từng bước vào một văn phòng làm việc mà ở đó, nhân viên nữ đã thay đèn trần bằng đèn bàn và để dưới sàn (nhằm tạo không gian bao bọc xung quanh họ) và họ để gối cùng với đồ vật cá nhân khắp nơi trong phòng. Tùy thuộc vào thông điệp mà bạn muốn gửi gắm, cách trang trí này có thể có hiệu quả, có thể không. Riêng tôi, tôi không khuyến khích tất cả chị em làm như vậy. Căn phòng này sẽ thích hợp đối với người tư vấn cho nhân viên hơn là những người ở vào chức vụ khác.

Christine là ví dụ điển hình cho sai lầm này. Là một bác sĩ tại một bệnh viện lớn nằm giữa thành phố, chị *không có gì* trên bốn bức tường trống trơn trong phòng làm việc. Trong buổi tư vấn đầu tiên, tôi cảm thấy rất bất ngờ trước vẻ hoang sơ và lạnh lẽo trong không gian làm việc của chị. Sau khi chúng tôi cùng làm việc và tôi nhận phản hồi từ nhân viên của chị, tôi nhận ra rằng căn phòng đó phản ánh đúng tính cách của chị. Tôi gợi ý chị nên làm nó ấm áp hơn và mang sự sống cho căn phòng bằng việc trang trí khung ảnh gia đình hay một vài bức tranh nghệ thuật.

Văn phòng làm việc có thể phản ánh rõ bạn là ai và đối với bạn, điều gì là quan trọng nhưng nếu bạn không phải là một chuyên gia nội thất, có thể việc trang trí sẽ không mang lại hiệu quả. Bạn sẽ làm giảm sự tin cậy nếu bạn quá nhấn mạnh vào sự nữ tính.

### Gợi ý

1. Trang trí nơi công sở phải phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty bạn làm việc. Trong một môi trường làm việc thủ cựu, bạn nên treo tranh nghệ thuật, màu sắc và nội thất trong phòng nên hài hoà và trang nhã. Trong môi trường làm việc năng động hơn, bạn có thể trang trí cho căn phòng với màu sắc đậm và nóng hơn.
2. Bạn nên chú trọng đến cách trang trí nếu bạn muốn văn phòng hoặc nơi làm việc nói lên được điều gì về bạn. Tại hầu hết các công sở, bạn chính là người được chỉ định chọn mua nội thất nhưng việc lựa chọn chúng ra sao là tùy thuộc ở bạn. Bạn nên chọn đồ vật phản ánh đúng cá tính nhưng không được thể hiện thái quá sự nữ tính.
3. Nếu bạn theo chủ nghĩa đơn giản, bạn không nên treo ảnh gia đình hoặc các hình ảnh khác ở vị trí người khác dễ nhìn thấy. Những bức ảnh đó chỉ dành cho bạn và giúp mang lại cho bạn niềm hứng khởi trong công việc. Tôi có quen một người phụ nữ rất đặc biệt - chị đặt bức ảnh chú cún thân yêu ngay trên bàn làm việc.
4. Hãy ngắm nhìn phòng làm việc với cách nhìn mới. Nếu có một người đặc biệt đến thăm bạn trong lúc bạn đang làm việc, bạn sẽ thay đổi phòng làm việc như thế nào? Tại sao? Bạn sẽ dùng những tính từ nào để miêu tả nơi làm việc của bạn nếu bạn không biết ai làm việc ở đó? Đó có phải là những tính từ mà bạn muốn nói về chính mình không?
5. Luôn giữ cho phòng làm việc gọn gàng và sạch sẽ vì nó sẽ tạo ấn tượng bạn là người biết sắp xếp mọi thứ.

## Sai lầm thứ 27

### Bày đồ ăn trên bàn làm việc

Trừ khi bạn là Betty Crocker, bạn không nên để bánh qui, bánh nướng, sôcôla M&M, thạch hay bất kì loại đồ ăn nào khác trên bàn làm việc. Tôi không có ý cho rằng việc nữ nhân viên mang đồ ăn cho



đồng nghiệp có dụng ý nào đó nhưng thực tế là hiếm khi nào bạn nhìn thấy đồ ăn được đặt trên bàn làm việc của nam giới.

Hành động mang đồ ăn đến văn phòng thường được nhìn nhận như hành động nuôi dưỡng và nuôi dưỡng thực sự là tính cách điển hình của nữ giới. Thêm vào đó, hình ảnh đồ ăn được bày sẵn trên bàn giống như một lời mời đồng nghiệp nghỉ ngơi một chút để tán gẫu (mọi người không thể “vừa ăn vừa làm”) và nhấn mạnh bản chất nữ tính của phụ nữ.

Tất nhiên là mọi quy định đều có ngoại lệ và dưới đây là một ngoại lệ. Lise Dewey là Giám đốc khoa đào tạo và phát triển tại *Universal Entertainment* (Trung tâm Giải trí toàn cầu) và chị có tâm sự rằng chị thường khuyến khích nhân viên (đặc biệt là nhân viên nam) - những người *quá* cộc cằn, *quá* hống hách, *quá* thẳng thắn (tôi nhấn mạnh vào từ *quá*) nên đặt một túi kẹo lên trên bàn làm việc. Mục đích của chị rất rõ ràng - chị muốn các nhân viên tự “hâm nóng” hình ảnh và tạo sự cân bằng trong cách ứng xử.

Tương tự như vậy, Lise cũng đặt một hộp kẹo trên bàn làm việc - một phần vì *chị thích* ăn kẹo (bạn sẽ không bao giờ đoán được sở thích này nếu chỉ nhìn bề ngoài của chị) và một phần vì nhân viên và đồng nghiệp trong công ty thường vào phòng chị để thảo luận về vấn đề quan trọng trong công việc hoặc vấn đề cá nhân. Hộp kẹo giúp họ cảm thấy dễ chịu hơn khi trò chuyện với chị.

### Gợi ý

Bạn chỉ cần nói “không” trước việc mang đồ ăn đến công ty trừ khi bạn vận dụng phương pháp đó nhằm tạo sự tỉnh táo cho nhân viên.

## Sai lầm thứ 28

### Bắt tay đối phương quá nhẹ

Phụ nữ có thể không có đặc quyền trong lĩnh vực này và chúng ta thường gặp trở ngại khi bắt tay để chào đón các đối tác. Chúng ta

thường do dự khi bắt tay chào đối tác vì chúng ta sợ hành động này tạo ấn tượng mình là người nam tính. Bắt tay giúp bạn tạo ấn tượng đầu tiên khi gặp gỡ đối tác. Nó có thể nói lên nhiều điều về bạn ngay cả khi bạn chưa nói gì. Tất nhiên là bạn sẽ không bắt tay mạnh đến mức gãy cả xương, nhưng bạn nên chú ý đến việc bắt tay nếu bạn muốn gửi đến thông điệp: “Tôi là một người nghiêm túc”. Một lời chào nồng nhiệt và ngắn gọn (ví dụ như “Tôi rất hân hạnh được gặp anh”), ánh mắt nhìn thẳng và một cái bắt tay sẽ giúp bạn tạo ấn tượng tốt ngay từ lần đầu gặp mặt.

### **Gợi ý**

1. Tập bắt tay với bạn bè (cả nam giới và nữ giới) hoặc đồng nghiệp. Bạn nênướm hỏi nhận xét của họ về cách bắt tay của bạn, liệu có quá nhẹ hay quá mạnh không. Bắt tay với nam giới hay nữ giới cũng có những khác biệt. Bạn nên thực hành cho đến khi nhận được phản hồi từ cả nam giới và nữ giới rằng cách bắt tay của bạn đã chuyển tải đầy đủ thông điệp bạn muốn gửi đi.
2. Đây là một gợi ý mà bố đồng nghiệp của tôi đã dạy anh khi anh còn trẻ: cứ xòe tay ra cho đến khi chạm vào ngón tay cái của đối phương (bạn nên thử cách này để thấy hiệu quả của nó.) Bạn không nên buông tay ra khi vừa với chạm được vào ngón tay của đối phương. (Vậy có bao nhiêu ông bố dạy con gái mình cách bắt tay người khác?)
3. Trong lần đầu tiên gặp người nào đó, nếu họ không đưa tay ra bắt trước, bạn nên chủ động đưa tay ra. Đó là dấu hiệu của sự tự tin.
4. Tùy thuộc vào từng tình huống, cái bắt tay có thể truyền tải thông điệp thân mến hoặc nồng nhiệt - ví dụ như nếu bạn gặp mặt ai đó lần đầu tiên sau khi trò chuyện qua điện thoại. Khi đó, bạn nên thả lỏng bàn tay và nhẹ nhàng đặt tay trái lên mu bàn tay phải của đối phương trong khi họ đang bắt tay bạn. Bạn nên thực hành cho đến khi bạn có thể bắt tay thật tự nhiên.
5. Mỗi khi thảo luận về chủ đề chào hỏi, câu hỏi được đặt ra là liệu một cái ôm thân tình có thích đáng hay không. Đây là một câu hỏi hóc búa. Lời khuyên của tôi là bạn đừng bao giờ ôm một người nào đó trừ khi anh ta hoặc cô ta tiến đến ôm bạn trước. Đây là

phương pháp tốt nhất để bạn tránh tình trạng xâm chiếm không gian của người khác, đồng thời mang lại cảm giác dễ chịu cho buổi gặp mặt.

## Sai lầm thứ 29

### Không ổn định về tài chính

Virginia Woolf<sup>2</sup> từng nói, một người phụ nữ phải có khoảng trống riêng cho mình. Và sẽ có nhiều phụ nữ cho rằng một tài khoản riêng trong ngân hàng còn quan trọng hơn là khoảng không gian riêng. Cho dù bạn phụ thuộc tài chính vào chồng, đối tác hay vào ông chủ thì sự phụ thuộc này cũng cho thấy một sự tổn thất trong lựa chọn nghề nghiệp và quyền lực của bạn. Nếu bạn không có khoản tiền riêng, nếu tình hình tài chính của bạn luôn bất ổn hoặc nếu bạn không chuẩn bị tinh thần cho tình hình tài chính trong tương lai, điều đó đồng nghĩa với việc bạn không có tự do.

Nhưng tại sao đây lại là một sai lầm có thể hủy hoại sự nghiệp của bạn? Bởi vì nếu bạn không có sự đảm bảo về tài chính, bạn sẽ hành động và đưa ra quyết định ngược lại với niềm đam mê lớn nhất của bạn đối với công việc. Nữ giới thường phải làm việc ngay cả khi đã đến tuổi nghỉ hưu vì họ không thể xoay sở đủ tiền trang trải cuộc sống nếu nghỉ việc. So với nam giới, nữ giới thường ít có khả năng đưa ra quyết định khó bởi vì họ sợ làm thay đổi tình thế và đối mặt với nguy cơ mất việc. Và phụ nữ cũng ít có khả năng hiểu được tình hình tài chính ẩn bên trong những quyết định liên quan đến kinh doanh vì họ không quan tâm đầy đủ đến tình hình tài chính của chính họ. Nơi làm việc chính là nơi họ nên học hỏi thêm về các vấn đề liên quan đến tài chính và áp dụng những bài học đó vào công việc kinh doanh.

### Gợi ý

1. Tìm một người biết cách lên kế hoạch tài chính và cùng người bạn đó phát triển kế hoạch tài chính riêng cho bạn.

2. Nếu chưa có, bạn nên mở một tài khoản tiết kiệm tại ngân hàng ngay từ hôm nay. Số tiền bạn gửi vào ngân hàng là bao nhiêu không quan trọng, có thể là 50 đô la hay 500 đô la. Sau đó, bạn nên có thói quen gửi tiền vào tài khoản hàng tuần hoặc hai tuần một lần tùy thuộc vào khả năng.
3. Mỗi khi mua một vài món đồ mới, bạn nên trả tờ 20 đô la và mang tiền thừa về bỏ ống tiết kiệm. Khi hộp tiết kiệm đầy, bạn có thể chuyển tiền vào tài khoản tiết kiệm.

## Sai lầm thứ 30

### Luôn giúp đỡ người khác

Kristen là một nhà quản lý mới. Chị rất tự hào về bản thân vì chị không bao giờ đề nghị đồng nghiệp trong nhóm làm những việc chị không thể làm được. Trong một buổi thảo luận mới đây, nhóm của chị được chia nhỏ thành nhiều tiểu nhóm để thảo luận công việc còn chị chạy như con thoi để giúp đỡ họ. Một nhóm đề nghị chị mang cho họ cà phê. Cho rằng lời đề nghị này không nhiều nhận gì, chị đồng ý đi lấy cà phê cho họ. Rồi họ đề nghị chị đi sao giúp họ tài liệu, chị cũng đồng ý. Lời đề nghị cuối cùng họ dành cho chị là mang giúp họ mấy chiếc bút nhớ dòng hiệu Magic Markers.

Thoáng nhìn thì dường như điều này chẳng có gì sai trái cả nhưng khi xem xét kỹ hơn thì đó chính là nguyên nhân khiến một số thành viên trong đội thường không hoàn thành công việc đúng hạn và thậm chí họ còn không màng tới yêu cầu của chị. Chị có mong muốn giúp đỡ nhóm nhưng đồng nghiệp chỉ coi chị như một người làm công. Trong khi chị bận rộn lấy cà phê, lấy bút nhớ dòng Magic Markers và sao tài liệu, một số nam đồng nghiệp trong nhóm đã đóng vai trò lãnh đạo chủ chốt cho nhóm.

Đầu năm 1980, các nhà nghiên cứu tiến hành một nghiên cứu với 135 phụ nữ để tìm hiểu phương pháp học hỏi kiến thức của phụ nữ. Các nhà nghiên cứu cho biết, rất nhiều phụ nữ tiết lộ họ hiểu hơn về bản thân và cảm thấy tự tin hơn sau khi giúp đỡ đồng nghiệp, lắng nghe, giảng dạy cho họ điều gì đó thực sự mang đến sự sâu sắc cho

con người họ, và giúp họ tự tin hơn. Tại sao? Bởi vì ngay từ khi biết nhận thức, phụ nữ đã được học rằng người khác có vốn hiểu biết nhiều hơn họ, vì vậy kiến thức và sự tự tin phải được lĩnh hội từ *bên ngoài*. Phụ nữ thường áp dụng cách giúp đỡ người khác để biết rằng bản thân họ cũng rất có giá trị. Đây là nguyên nhân khiến rất nhiều phụ nữ ưa thích công việc giúp đỡ người khác.

Tôi tin tưởng tuyệt đối vào triết lý người lãnh đạo làm công của Robert Greenleaf nhưng dường như có quá nhiều phụ nữ hành động thái quá và phải đối mặt với rắc rối tương tự như của Kristen mỗi khi có cơ hội đề bạt lên chức quản lý hay bổ nhiệm làm nhóm trưởng cho một dự án nào đó. Họ đã thất bại trong việc chuyển giao từ một người làm công sang một người quản lý. Nếu bạn bận bịu với công việc, bạn sẽ không có thời gian để tập trung vào những tố chất mà một người lãnh đạo cần có: mở rộng tầm nhìn, hướng dẫn, hỗ trợ về mặt kỹ thuật và giám sát nhân viên.

### **Gợi ý**

1. Phân biệt rõ ràng giữa việc *giúp đỡ* và *bị lợi dụng*. Giúp đỡ là cung cấp cho đồng nghiệp sự hỗ trợ cần thiết để giúp họ hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn và hiệu quả hơn. Còn nếu bạn đang phải làm việc vất vả hơn đồng nghiệp hay phải hoàn thành nhiều việc hơn, chắc chắn là bạn đang bị lợi dụng.
2. Thay vì đề nghị làm công việc của đồng nghiệp, bạn nên đề nghị được hướng dẫn họ cách làm việc. Có thể việc chỉ dẫn sẽ mất thêm nhiều thời gian nhưng về lâu dài thì biện pháp này rất hữu ích.
3. Hãy tự hỏi xem có phải bạn giúp đỡ người khác vì bạn cho rằng đồng nghiệp sẽ yêu quý bạn vì sự nhiệt tình đó hay đó là việc bạn thực sự muốn làm.

## CÁCH BẠN SUY NGHĨ

**T**hay đổi suy nghĩ về cung cách làm việc tiêu cực và thay đổi hành vi ngấm hủ hoại sự nghiệp là cần thiết. Chúng ta thường có ý niệm về những việc có thể và không thể giúp chúng ta khẳng định bản thân. Đó là những *hành vi mang tính chất mê tín* bởi chúng ta vẫn tin rằng điều tồi tệ sẽ xảy ra nếu chúng ta hành động như vậy. *Tôi phải làm việc chăm chỉ hơn các đồng nghiệp, có như vậy tôi mới được thưởng công và Giám đốc sẽ sa thải tôi nếu tôi nói với bà ấy suy nghĩ của tôi* là ví dụ điển hình của những suy nghĩ mê tín. Những suy nghĩ này được hình thành từ lời khuyên nhủ của bố mẹ: lời khuyên đã từng đúng với bố mẹ nhưng không còn đúng với thế hệ của chúng ta. Do đó, những hành vi này chỉ phát tác dụng khi bạn mới đi làm và sẽ ngày càng có ít tác dụng hơn. Khi mới được nhận vào công ty, chúng ta phải làm nhiều việc tay chân hơn để có được sự tôn trọng và sự chú ý thay vì thể hiện khả năng lãnh đạo hay kĩ năng tạo dựng mối quan hệ và những thứ tương tự như vậy. Vì vậy, chúng ta khó có thể từ bỏ những suy nghĩ mê tín ấy vì chúng đã từng mang lại hiệu quả.

Trong quá trình đào tạo, một trong những mục tiêu khó đạt được nhất là khiến học viên nỗ lực áp dụng cách ứng xử mới. Mục tiêu này khó tương tự như khi chúng ta phải từ bỏ một đôi giày chơi quần vợt đã sờn rách. Đôi chân bạn vô cùng dễ chịu mỗi khi bạn xỏ chân vào đôi giày cũ ấy. Nội dung của chương 4 tập trung vào những niềm tin mê tín được hình thành từ khi bạn mới đi làm và bạn nên cho chúng “nghỉ hưu” trước khi chính bạn nghỉ hưu.

### Sai lầm thứ 31

### Luôn kì vọng vào thành công rực rỡ

Hãy suy nghĩ thật lô-gíc về vấn đề này. Bạn hãy thử nhìn quanh mình xem, có phải những người tài giỏi và được thăng chức là những người có thể làm nên điều kì diệu không? Phụ nữ thường tự hào vì họ có thể làm nhiều việc hơn, hoàn thành công việc trước hoặc đúng thời hạn và họ hăng say làm việc hơn mỗi khi chịu áp lực. Họ tin rằng người khác sẽ nhận thấy và đánh giá cao nỗ lực của họ. Tuy nhiên, họ không nhận ra rằng mỗi khi họ làm nên một điều kì diệu nào đó, chính họ đã nâng cao rào cản - sự kì vọng người khác dành cho họ. Không chỉ có vậy, trong khi họ bận rộn làm nên điều kì diệu mới, những đồng nghiệp nam của họ lại có cơ hội hoàn thành những nhiệm vụ giúp họ có tầm nhìn xa hơn và tất nhiên, nhận được nhiều phần thưởng hơn.

Hãy xem Anita mắc sai lầm này như thế nào. Từ công ty làm trong lĩnh vực quảng cáo, chị chuyển sang làm việc cho công ty tư vấn Big Five nổi tiếng. Quả thực, chị là một chuyên gia giỏi trong lĩnh vực này và tất cả đồng nghiệp đều thừa nhận điều đó. Giám đốc mới của chị có nói: “Anita đang phải đảm nhận một mớ rối rắm.” Kết quả là Anita luôn đi làm sớm, về nhà muộn, thức khuya, làm việc cả hai ngày cuối tuần để có thể giải quyết cho xong rắc rối và tìm ra cách sửa chữa sai lầm mà người tiền nhiệm đã để lại. Anita luôn đón nhận tất cả công việc được giao, cho dù đó là công việc gì đi nữa.

Vậy là trong năm đầu tiên chị chuyển sang công ty mới, chị đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình trong khi năm thứ hai thì ngược lại. Đồng nghiệp đã kì vọng chị sẽ đạt được thành tích tốt như năm đầu tiên - và mỗi ngày phải tốt hơn nữa. Để thỏa lòng mong mỏi của đồng nghiệp, Anita làm việc không ngừng nghỉ, dành tất cả thời gian có thể tại văn phòng. Ngay trong năm đầu tiên, chị đã đề ra một mục tiêu quá cao và rồi cuối cùng chị không thể vượt qua nó như mọi người mong đợi, và thậm chí chị cũng không thể giữ được mục tiêu đó trong năm thứ hai. Điều này không có nghĩa là chị không nên cống hiến hết mình trong năm đầu tiên chị làm việc tại công ty, mà nó chỉ đơn giản có nghĩa là chị phải có thói quen làm việc thực tế; và đừng nghĩ rằng mình phải là một siêu nhân thì mới làm việc hiệu quả.

### **Gợi ý**

1. Hãy biết cách quản lý sự kì vọng của người khác. Bạn có thể sẵn sàng đề ra mục tiêu cao hơn một chút nhưng đừng ngần ngại nói thẳng khi mục tiêu quá phi thực tế. Ai cũng muốn mọi thứ thật tốt đẹp. Nếu bạn bị lợi dụng, bạn nên tỏ thái độ phản kháng ngay lập tức và thái độ này sẽ không thể huỷ hoại sự nghiệp của bạn.
2. Mỗi ngày hoặc mỗi tuần một lần, bạn nên đề ra những mục tiêu thực tế. Phụ nữ thường nghĩ rằng mỗi ngày có tới 34 giờ đồng hồ. Bạn nên ghi nhớ câu nói của Parkinson: *Làm việc ngày càng nhiều hơn để lấp đầy khoảng thời gian trống*. Nếu mỗi sáng đi làm bạn đều nghĩ bạn phải làm việc đến tận 9 giờ tối, rất có thể bạn sẽ thực hiện như vậy. Nếu bạn nghĩ bạn sẽ trở về nhà lúc 6 giờ tối, bạn sẽ rời công ty chỉ muộn hơn một chút.
3. Nếu nhóm của bạn không có đủ nhân lực để hoàn thành dự án, bạn hãy *đề nghị* được giúp đỡ hoặc thương lượng để thời hạn hoàn thành dự án hợp lí hơn. Bạn có thể nói: “Tôi rất muốn hoàn thành dự án vào lúc 5 giờ chiều hôm nay như anh yêu cầu nhưng nhóm chúng tôi không có đủ nhân lực để đạt được mục tiêu đó. 5 giờ chiều ngày mai sẽ hợp lí hơn.” Khi yêu cầu được chấp nhận, bạn sẽ không phải làm việc cho đến tận nửa đêm nữa.

## Sai lầm thứ 32

### Nhận toàn bộ trách nhiệm

Sai lầm này rất giống với sai lầm thứ 3. Khi bạn được giao hoàn thành một dự án, điều đó không có nghĩa bạn là người duy nhất có thể hay nên làm dự án đó. Bạn chỉ là một người có trách nhiệm *tiến hành* dự án với đồng nghiệp. Bạn không được thưởng vì *một mình* thực thi dự án. Bạn được thưởng vì dự án *được* hoàn thành. Bạn lãnh đạo sẽ đánh giá bạn cao hơn nếu bạn biết cách giao phó phần công việc phù hợp cho đồng nghiệp hay gây ảnh hưởng với họ để họ giúp bạn. Điều đó chứng tỏ bạn biết cách quản lý dự án. Bạn có biết rằng, *khi nam giới được giao thực hiện một dự án, việc đầu tiên anh ta làm là giao phó công việc cho những người phù hợp chưa?*



Đạo gần đây tôi có tư vấn cho một phụ nữ và chị được giao trách nhiệm lên kế hoạch tổ chức chương trình từ thiện cho công ty. Chị rất nản lòng với nhiệm vụ này vì công ty chị chưa từng tham gia đóng góp từ thiện cho tổ chức phi lợi nhuận nào. Chị không biết phải bắt đầu từ đâu. Sau khi tôi và chị cùng thảo luận về chương trình từ thiện, chị nhận thấy chị không phải làm từ thiện mọi nơi mọi lúc và chị cũng không phải một mình hoàn thành nhiệm vụ. Sẽ tốt hơn nếu chị kêu gọi tấm lòng nhân ái từ nhân viên công ty và mọi người trong cộng đồng. Nhờ đó chị có thể thu hút được sự quan tâm của cộng đồng, nắm bắt ý tưởng, sự đóng góp về tiền của và sức lực của họ. Chị đã không còn cảm giác chán nản như thể một gánh nặng đã được trút khỏi vai chị.

### Gợi ý

1. Mỗi khi được giao thực hiện một dự án hay hoàn thành một nhiệm vụ, bạn nên tránh xu hướng bắt tay vào *làm* ngay lập tức. Bạn nên dành thời gian tìm hiểu dự án thật kỹ lưỡng, lên kế hoạch làm việc cụ thể, xác định số lượng nhân lực và những yếu tố cần thiết cho dự án.
2. Thường xuyên tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp và bạn bè trong nghề. Sẽ là quá muộn để bạn tạo dựng một mối quan hệ lúc bạn cần đến mối quan hệ đó. Chúng ta sẽ cùng thảo luận kỹ lưỡng hơn về vấn đề này trong chương sau.
3. Không nên phát minh lại ra một bánh xe mới. Nếu tôi phải làm việc gì đó, chắc chắn đồng nghiệp đã từng phải làm những việc tương tự. Bạn cũng vậy, bạn nên tìm hiểu và học hỏi kinh nghiệm của đồng nghiệp.
4. Học cách giao phó công việc. Nếu không có đủ nhân lực để hoàn thành công việc, bạn có thể trông cậy vào sự giúp đỡ từ các mối quan hệ khác.

Sai lầm thứ 33  
Luôn làm theo chỉ dẫn

Không phải phụ nữ nào cũng mắc phải sai lầm này nhưng một số chị em luôn trở nên cuống quýt mỗi khi được giao thực hiện dự án. Chúng ta lo lắng về việc phải nhanh chóng hoàn thành công việc đến nỗi không nhận thấy cách làm khác có thể giúp chúng ta hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn và thông minh hơn. Chúng ta thường quan tâm đến các tiểu tiết thay vì quan tâm đến tổng thể vấn đề. Những người biết vươn xa trong sự nghiệp luôn biết cách cân bằng chiến lược và chiến thuật làm việc.

Tôi có hai nữ nhân viên rất thành thạo trong việc tạo ra sự cân bằng nói trên. Kim có bằng Tiến sĩ tâm lý học và Majella đang theo học chuyên ngành vẽ hình minh họa cho sách báo. Họ được nhận vào làm ở vị trí quản lý của rất nhiều các dự án mới và họ đều hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Vì tôi luôn nhìn tổng thể vấn đề, chứ không phải là các chi tiết nhỏ, nên tôi quyết định tuyển mộ nhân viên biết hướng trọng tâm vào chi tiết nhỏ của dự án. Kim và Majella giúp tôi nhận thấy sai sót trong cách làm việc của mình và họ luôn giúp tôi điều chỉnh khiếm khuyết.

Mỗi khi được giao nhiệm vụ, thay vì ngay lập tức bắt tay vào làm việc, trước tiên Kim và Majella cùng nghĩ về dự án và đặt ra nhiều câu hỏi rất hay. Họ giúp tôi tiết kiệm được rất nhiều thời gian - chưa kể đến sự tiết kiệm về tiền bạc và cảm giác thất vọng có thể nảy sinh từ phía họ - bởi chúng tôi nhanh chóng nhận thấy ý tưởng ban đầu của tôi về dự án chưa được cân nhắc thấu đáo. Họ mang đến cho công ty nhiều giá trị thiết thực bằng cách suy nghĩ và đề ra kế hoạch làm việc cụ thể thay vì luôn làm theo chỉ dẫn, và tôi tin rằng *bạn* cũng muốn được đánh giá cao vì khả năng này.

### **Gợi ý**

1. Trước khi bắt tay thực hiện dự án lớn hay phức tạp, bạn nên dành thời gian thảo luận và đề ra phương hướng làm việc cụ thể với đồng nghiệp.
2. Trước khi nghĩ đến phương pháp hoàn thành dự án nhanh hơn, tiết kiệm nhiều chi phí hơn và hiệu quả hơn, bạn nên tìm hiểu thật kỹ lưỡng các chi tiết nhỏ.

3. Tham dự khóa học kiểm soát sự căng thẳng để giúp bạn từ bỏ mong muốn phải hoàn thành nhiệm vụ trong sự vội vàng, gấp rút.
4. Học chơi cờ vua. Cờ vua sẽ giúp bạn có cách suy nghĩ chiến lược hơn.

## Sai lầm thứ 34

### Nhìn thấy hình ảnh của Bố trong sự hiện diện của cấp trên

Carolyn có nhiều triển vọng tiến xa hơn nữa trong sự nghiệp và chị được hầu hết tất cả đồng nghiệp - trừ nam giới là cấp trên - nhận xét là một người thông minh và quyết đoán. Mỗi khi cấp trên đặt câu hỏi, chị thường ngắc ngứ không trả lời được và có thái độ như một đứa trẻ nhỏ. Chị tìm đến sự tư vấn của tôi vì chị không thể tạo dựng hình ảnh như mong muốn trước sự hiện diện của cấp trên. Chị cư xử như một cô gái nhỏ trước mặt cấp trên là nam giới và họ cũng đối xử với chị như vậy. Tôi sớm nhận thấy lời khuyên của tôi về việc chị phải tỏ ra quyết đoán hơn hay nói năng mạnh mẽ hơn không mang lại hiệu quả bởi chị biết quá rõ chị phải vận dụng lời khuyên đó như thế nào. Vấn đề là ở chỗ, chị không thể tỏ ra quyết đoán hay mạnh mẽ trước mặt một số người.

Trong một buổi tư vấn, tôi đề nghị chị kể về bố. Bố chị là cựu đại tá trong quân đội và ông coi gia đình là một trung đội dưới quyền kiểm soát của mình. Carolyn miêu tả ông rất nghiêm khắc, hay tỏ ra có quyền thế và không ai có thể làm ông hài lòng. Khi được hỏi về thời thơ ấu, Carolyn nói chị đã học cách trở thành một người con ngoan ngoãn, tuân theo mọi quy tắc bố đề ra, học tập miệt mài và không làm điều gì khiến bố phật ý. Vì vậy mà khi đi làm, chị luôn nhìn thấy hình ảnh của bố trong hình ảnh của cấp trên là nam giới, còn chị vẫn là một cô con gái biết vâng lời.

Trong khi đó, bố của Suzanne lại là một người cha yêu thương con hết mực, luôn quan tâm săn sóc con cái và sống rất tình cảm.

Ông khuyến khích Suzanne theo đuổi ước mơ và luôn động viên con gái về mặt tinh thần. Suzanne tìm đến tôi vì chị không hiểu lý do khiến chị chưa bao giờ làm Giám đốc hài lòng. Suzanne nghĩ chắc hẳn chị đã làm việc gì đó chưa đúng. Tôi có quen biết Giám đốc chị và tôi biết anh rất khó tính, tự cao tự đại và lúc nào cũng cho mình là người biết tất cả mọi điều trên đời - nhưng tôi không nói với Suzanne điều này. Suzanne không hiểu rằng không phải tất cả đàn ông đều tử tế và tình cảm như bố, vì vậy chị luôn hi vọng họ sẽ đối xử với chị như bố đã đối xử với chị.

Sai lầm chung của Suzanne và Carolyn là họ coi cấp trên như người cha ruột. Bạn sẽ không thể xây dựng một mối quan hệ độc lập và khách quan với Giám đốc hay cấp trên là nam giới nếu bạn trông đợi điều tốt đẹp nhất hoặc tồi tệ nhất của họ.

### **Gợi ý**

1. Nếu cách cư xử của bạn với Giám đốc hay cấp trên là nam giới khác với cách ứng xử thường ngày, bạn nên tự hỏi mình 3 câu hỏi:

- a. Ông ta khiến mình nhớ đến ai?
- b. Mình cư xử như thế nào mỗi khi mình ở gần ông ta?
- c. Tại sao mình rụt rè như vậy trước ông ta?

Câu trả lời sẽ giúp bạn hiểu rõ nguyên nhân khiến bạn coi cấp trên như cha ruột và thái độ của bạn với họ.

2. Tự trò chuyện với bản thân để phân biệt rõ hình ảnh của bố trong hình ảnh của Giám đốc. Mỗi khi phải họp hay làm việc với Giám đốc, bạn nên tự nhắc nhở mình rằng ông ta không phải là cha ruột của bạn và bạn là đồng nghiệp của ông ta. Bạn nên tự nhắc nhở như vậy cho đến khi bạn tin lời nhắc nhở đó và có cách cư xử hợp lý hơn.

3. Tập trung vào thông điệp Giám đốc gửi đến bạn thay vì chú ý vào cảm xúc và cách họ gửi thông điệp. Khi đó, bạn sẽ lắng nghe thông điệp khách quan hơn và ứng xử hợp lý hơn.

## Sai lầm thứ 35

### Bó hẹp khả năng cá nhân

Cách đây không lâu, một phụ nữ đến tìm tôi vì chị muốn nắm bắt cơ hội nghề nghiệp phù hợp với khả năng nhưng chị không biết mình giỏi trong lĩnh vực nào. Chị giữ chức vụ Phó giám đốc trong một tổ chức phi lợi nhuận nhiều năm liền. Chị đã chứng kiến các Giám đốc (họ đều là nam giới) đến nhận chức rồi rời đi và họ không bao giờ coi chị là đối thủ đáng gờm cho vị trí cao nhất đó. Thành phần ban Giám đốc chủ yếu là những người đàn ông bảo thủ và họ không bao giờ nghĩ đến việc bổ nhiệm chị làm Giám đốc mỗi khi vị trí đó trống. Điều đó khiến chị tin chị sẽ không bao giờ được đánh giá là ứng viên sáng giá cho vị trí Giám đốc.

Sau buổi thảo luận đầu tiên, tôi và chị đều nhận thấy chị có đủ tài năng và kinh nghiệm để đảm nhận cương vị Giám đốc, chị chỉ không có đủ tự tin. Sinh trưởng trong gia đình có một người anh được coi là “siêu sao”, chị cũng được đánh giá là người giỏi giang nhưng không tài năng bằng anh trai. Đây là nguyên nhân khiến chị vẫn chỉ dừng lại ở vị trí quan trọng thứ hai trong công ty.

Trong buổi tư vấn thứ hai, tôi muốn hiểu rõ nguyên nhân tại sao, đến tận bây giờ, sau nhiều năm cống hiến cho công ty, chị lại muốn được bổ nhiệm vào vị trí cao nhất. Chị nói chị đã thấy nhiều đồng nghiệp nữ cũng bắt đầu sự nghiệp với vị trí tương đương như chị nhưng hiện nay họ đều trở thành Giám đốc, Chủ tịch trong các tổ chức hoạt động phi lợi nhuận. Một nguyên nhân nữa là chị cảm thấy nhàm chán với công việc hiện tại và chị rất sẵn sàng cho những thử thách mới.

Trong buổi gặp thứ ba, chị đã vạch ra một kế hoạch cho thấy niềm đam mê lớn của chị với vị trí mới và chứng minh chị là ứng viên sáng giá nhất. Trong hai tháng (đây đúng là một ban Giám đốc chậm chạp!) chị trở thành ứng viên nặng ký nhất và ba tháng sau đó, chị đã được ngồi vào ghế Giám đốc.

Trong một xã hội mà phụ nữ được gán cho rất nhiều thông điệp nhạy cảm và không - nhạy - cảm về “nơi thuộc về họ”, họ phải biết

suy nghĩ vượt qua ranh giới của định kiến.

### Gợi ý

1. Luôn có ý thức mở rộng khả năng bằng cách liệt kê những cơ hội bạn có thể nắm bắt. Nếu bạn không nhận ra những cơ hội đó, bạn có thể cùng bạn bè thân thiết đề ra một kế hoạch cụ thể.

2. Lắng nghe cuộc trò chuyện bên trong tâm trí, chẳng hạn như:

“Mình sẽ không bao giờ làm được những việc mà Kathy đã làm. Mình không can đảm như bạn ấy.”

“Họ sẽ không bao giờ tán thành ý tưởng của mình mặc dù mình đã đưa ra rất nhiều bằng chứng.”

“Mình không nên xin vào vị trí đó. Mình không phải là ứng viên xứng đáng nhất.”

“Mình không đủ thông minh để học bằng Tiến sĩ.”  
“Mình sẽ không bao giờ có đủ tiền để nghỉ hưu sớm.”

3. Không nên xem nhẹ cơ hội nằm trong tầm tay. Bạn nên kỹ lưỡng cân nhắc từng cơ hội trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Có thể cơ hội mà bạn coi nhẹ ngay từ đầu lại là cơ hội tốt nhất.

4. Đọc tiểu sử về những người phụ nữ thành đạt và học hỏi cách họ mở rộng khả năng.

## Sai lầm thứ 36

### Không quan tâm đến quy luật “có đi có lại”

Nhiều người không muốn đề cập đến quy luật “có đi có lại” nhưng quy luật này xuất hiện cố hữu trong mọi mối quan hệ. Chẳng hạn như thế này: *Tôi trả lương cho anh và ngược lại anh phải làm tốt công việc của mình* hoặc tệ hơn như *Tôi đồng ý tiến cử anh và tôi hi vọng lần tới hóa đơn chi tiêu của tôi sẽ được xử lý nhanh hơn*. Các mối quan hệ luôn hàm ẩn một quy tắc trao đổi bất thành văn. Nữ

giới không giỏi tận dụng quy luật này và họ thường cho đi mà không mong nhận lại được bất cứ thứ gì.

Để xây dựng mối quan hệ thành công tại công sở, bạn cần phải xác định rõ quy luật *có đi có lại*. Đồng nghiệp cần gì ở bạn và bạn cần gì ở họ? Giả sử “tài khoản” của bạn được tăng lên mỗi khi bạn mang đến cho đồng nghiệp thứ mà họ cần, bạn phải biết cách gia tăng tiền dự trữ trong tài khoản đó. Cách duy nhất giúp bạn làm được điều này là phải đối xử với mọi người thật phóng khoáng.

Tuy nhiên, việc này không hấp dẫn và mang tính vụ lợi như nhiều người nghĩ. Dù không nhận ra nhưng chúng ta vẫn áp dụng quy luật *có đi có lại* mỗi ngày. Ví dụ như bạn phải rời công ty sớm vì có hẹn với bác sĩ và tôi giúp bạn hoàn thành bản báo cáo. Khi đó, tôi có được một món tiền trong tài khoản. Một vài tuần sau đó, tôi cần một số thông tin mà bạn thu thập được trong quá trình nghiên cứu. Lúc đó, số tiền trong tài khoản sẽ được chuyển thành tiền mặt bởi bạn đã cung cấp cho tôi thông tin cần thiết. Có lúc quy tắc *có đi có lại* được đề cập rất thẳng thắn (“Anh có còn nhớ tôi đã có anh mượn máy tính xách tay hồi tháng trước không? Chà chà, tôi đang bận khoản không biết...”) nhưng thông thường thì mỗi người phải tự hiểu quy tắc đó.

### Gợi ý

1. Nếu bạn giúp đỡ người khác, bạn nên để họ biết sự giúp đỡ của bạn. Bạn có thể tế nhị nói: “Tôi có thể hoàn thành báo cáo trước khi về không? Chẳng là tôi có kế hoạch gặp một người bạn sau khi tan sở nhưng có lẽ tôi nên gọi và báo cho anh ta biết tôi sẽ đến muộn.” Một khoản tiền đã được gửi vào tài khoản của bạn.
2. Không nên khiến mọi thứ quá dễ dàng. Bạn nên nói: “Tôi đã thuyết phục phòng Công nghệ Thông tin ưu tiên sửa máy tính xách tay của chị trước. Tôi biết chị rất cần máy tính trước khi đi công tác.” Một khoản tiền nữa đã được chuyển vào tài khoản của bạn.
3. Không nên đánh giá thấp giá trị trao đổi của những việc như ủng hộ đồng nghiệp trong một buổi họp, công khai khen ngợi đồng nghiệp, biết lắng nghe hoặc cung cấp thông tin đúng lúc. Đó là những “hàng hoá” giá trị tại công sở.

## Sai lầm thứ 37

### Vắng mặt trong các buổi họp

Bạn từ bỏ quan điểm cho rằng các buổi họp rất đáng giá, thú vị và đáng để bạn đầu tư thời gian? Bạn quá ngây thơ rồi. Gạt bỏ quan điểm cho rằng bạn phải ngồi lì ở trên ghế và làm việc vì *điều đó* thực sự quan trọng? Bạn lại sai lầm thêm một lần nữa. Tôi thấy họp hành chỉ làm mất thời gian nếu các cuộc họp chỉ đi sâu vào phần nội dung. Thật sự không phải vậy. Họp hành là lúc đồng nghiệp gặp gỡ, trao đổi, chào hỏi hay cùng thuyết trình về một vấn đề nào đó. Đó là một phần của việc “dán nhãn” và “tiếp thị” bản thân. Chúng ta sẽ thảo luận thêm về vấn đề này trong chương 5.

#### Gợi ý

1. Không nên vắng mặt trong các buổi họp.
2. Hãy coi việc đi họp như một cơ hội thể hiện kỹ năng đặc biệt hay kiến thức của bạn (trừ phi đó là kỹ năng ghi chép hoặc pha cà phê). Nếu biết điều hành, bạn nên đề nghị được làm “chủ xị” một buổi họp (sẽ thú vị hơn việc ngồi trên ghế lắng nghe một cách nhàm chán). Bạn cũng có thể xây dựng mối quan hệ với đồng nghiệp bằng cách ủng hộ quan điểm của họ (và bạn phải thực lòng đồng ý với quan điểm đó).
3. *Đề nghị* được mời tham dự những buổi họp mà bạn có cơ hội gặp gỡ ban lãnh đạo cấp cao hoặc thuyết trình về chủ đề mà bạn cần thêm sự ủng hộ của đồng nghiệp.

## Sai lầm thứ 38

### Coi trọng công việc hơn cuộc sống cá nhân

Không nên để cuộc sống chỉ có công việc mà công việc. Một lãnh đạo cấp cao (nam giới, tất nhiên rồi) của một công ty nằm trong top 100 công ty lớn do Fortune bình chọn đã nói với tôi: “Nếu nhân viên của tôi không thể hoàn thành công việc và hưởng thụ một cuộc sống



ngoài công việc, chắc chắn họ đang đi sai đường.” Vậy bạn có muốn sau khi bạn qua đời, trên bia mộ của bạn sẽ được khắc dòng chữ: **CÔ ẤY LUÔN ĐẶT LỢI ÍCH CỦA CÔNG TY LÊN TRÊN LỢI ÍCH CÁ NHÂN?** Bạn nợ công ty một ngày làm việc chăm chỉ để xứng với tiền lương được trả mỗi ngày. Bạn nợ công ty một khoảng thời gian làm thêm (cho dù bạn có được trả tiền làm thêm hay không thì bạn vẫn không phàn nàn.) Nhưng bạn không nợ công ty tâm hồn của chính mình.

Tôi đã tiếp xúc với nhiều phụ nữ - những người sẵn sàng từ bỏ nhiều thứ quan trọng với bản thân để đáp ứng nhu cầu công việc - họ không muốn về nhà hoặc họ không muốn giải quyết những việc có liên quan đến gia đình. Do đó, tham gia hoạt động ngoại khóa và bạn bè ngoài công việc sẽ giúp bạn trở nên tích cực và làm việc hiệu quả hơn. Không nên ảo tưởng rằng, bạn phải từ bỏ cuộc sống cá nhân để đạt được thành công trong sự nghiệp. Một cuộc sống chỉ có công việc và không có thời gian giải trí sẽ khiến bạn trở thành một cô gái tẻ nhạt.

### **Gợi ý**

1. Nếu người ta yêu cầu bạn hủy kế hoạch của mình, hoặc nếu bạn quá bận rộn, hãy suy nghĩ cẩn thận trước khi quyết định. Bạn nên “cân đo đong đếm” cái bạn nhận được và cái bạn mất đi khi hủy kế hoạch. Đúng là cũng có những lúc bạn buộc phải làm như vậy nhưng nếu đó không phải là ngoại lệ vô cùng đặc biệt, bạn vẫn cần phải suy nghĩ thật kỹ lưỡng.
2. Không được hủy kế hoạch với con cái chỉ vì công việc trừ phi thật sự khẩn cấp. Và kể cả trong trường hợp đó bạn vẫn nên suy nghĩ kỹ lưỡng trước khi quyết định. Vì lý do tài chính, rõ ràng bạn không thể mạo hiểm để mất việc nhưng bạn cũng không nên lơ là giá trị của gia đình.
3. Hãy phát triển các sở thích và thú vui ngoài công việc. Nếu bạn chưa có bất cứ một thú vui hay sở thích nào, hãy tạo ra một cái cơ nào đó để ngừng làm việc.
4. Bạn muốn khắc dòng chữ gì trên bia mộ của mình? Vậy hãy làm như thế.

# Sai lầm thứ 39

## Cho phép người khác làm mất thời gian của bạn

Chắc hẳn trên trán chúng ta luôn xuất hiện dòng chữ ĐỪNG NGĂN NGẠI - HÃY LÃNG PHÍ MỖI NGÀY CỦA TÔI. Tại sao người khác cho rằng họ có thể dành quá nhiều thời gian để nói với chúng ta toàn những việc không đầu không cuối? Tôi không thể hiểu nổi tại sao nhiều người khác - nam giới, nữ giới và cả trẻ em - bước vào phòng làm việc của tôi và nói: “Chị có phiền không nếu tôi đưa ra một câu hỏi? Lúc này, Bob đang bận nên tôi không hỏi được”. Còn tôi thì không bận sao? Thời gian là thứ hàng hóa có giá trị nhất của bạn. Thời gian trôi qua, và bạn sẽ không bao giờ lấy lại được.

Người khác vẫn nghĩ rằng chúng ta biết quan tâm, tốt bụng và rất nhiều rất nhiều đức tính khác nữa. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh rằng sự quan tâm và lòng tốt không phải là thứ duy nhất giúp bạn bảo vệ thời gian quý báu của mình đâu. Mọi thứ đều có một thời điểm và không gian nhất định, nhưng nếu bạn phải gấp rút hoàn thành công việc, hẹn làm tóc lúc 5h30 và bố mẹ chồng sẽ đến ăn tối cùng gia đình bạn - chắc chắn đó không phải là lúc để người khác lãng phí thời gian của bạn.

Tuy nhiên, bạn cũng không nên nghĩ rằng tôi đang khuyến khích bạn không bao giờ dành thời gian cho người khác. Làm như vậy sẽ tổn hại khủng khiếp đến các mối quan hệ và ngăn bạn không có được một số khoản thu nhập về sau. Bạn hãy nghĩ về việc bạn để người khác tận dụng thời gian của bạn như thế nào, nhất là khi bạn không có nhiều thời gian rảnh rỗi.

### Gợi ý

1. Nhận thấy sự khác biệt về thời gian khi người khác cần nói và *muốn* nói.
2. Hãy tập nói: “Bạn biết đấy, mình rất muốn trò chuyện thêm nữa nhưng hôm nay mình bận lắm. Ngày mai mình tiếp tục trò

chuyện nhé!”

3. Hãy quản lý thời gian thật khéo léo, ví dụ như đặt một chồng tài liệu lên một chiếc ghế khác trong văn phòng; vẫn cầm bút khi có người khác bước vào phòng; chỉ trả lời điện thoại, thư thoại và thư điện tử vào một khoảng thời gian nhất định trong ngày; và treo một tấm biển nhỏ KHÔNG LÀM PHIỀN trên cửa mỗi khi bạn bận rộn.

## Sai lầm thứ 40

### Sớm từ bỏ mục tiêu nghề nghiệp

Thành công tạo dựng thành công. Eleanor Roosevelt từng nói: “Bạn có sự dũng cảm và tự tin sau khi bạn làm những việc bạn từng nghĩ mình không thể làm được.” Rất nhiều phụ nữ phải đối mặt với rắc rối vì họ cho phép người khác làm họ đi lệch hướng khỏi mục tiêu nghề nghiệp ban đầu. Mary Catherine Bateson, con gái của nhà nhân loại học Margaret Mead và Gregory Bateson đã viết một cuốn sách rất sâu sắc có tựa đề *Composing a life* (Tạo lập cuộc đời). Tác giả đã quan sát và nhận thấy cuộc sống của nữ giới, không giống như nam giới, không đi theo đường thẳng mà rất dễ thay đổi. “Cuộc sống của chúng ta không chỉ có những định hướng mới mà còn liên tục được định hướng lại, một phần vì sức khỏe và quá trình sinh nở”, bà viết. Sự định hướng lại này xảy ra khi chúng ta lập kế hoạch và thực hiện các kế hoạch ấy. Kết quả là, khi chúng ta muốn quay lại với những kế hoạch đó, phòng tuyến dụng nhân sự của công ty tuyển dụng lại không muốn tuyển chúng ta nữa.

Cho dù hoàn cảnh ngăn cản bạn không thể đạt được mục tiêu là trở thành tổng biên tập của một tờ báo danh tiếng, bạn vẫn nên giữ lửa cho niềm đam mê và cố gắng theo kịp công nghệ mới trong ngành mà bạn thích. Có thể bạn đã có đủ tố chất cần thiết để thành công nhưng nếu bạn thất bại vì mục tiêu của người khác hoặc vì sự kỳ vọng của những người xung quanh, bạn sẽ không bao giờ được đánh giá thông qua khả năng mà chỉ qua quá trình làm việc của bạn thôi.

### Gợi ý

1. Mỗi khi gặp phải khó khăn trong cuộc sống, bạn không nên từ bỏ hoàn toàn mục tiêu nghề nghiệp, thay vào đó, bạn nên đề ra một kế hoạch chiến lược cho cuộc đời bạn, giúp bạn theo kịp sự phát triển của lĩnh vực mà mình theo đuổi. Bạn nên trò chuyện với bạn bè, gia đình và tìm kiếm sự ủng hộ của họ để tiếp tục đi trên con đường mình đã chọn.
2. Quan tâm tới tầm quan trọng của một tấm bằng đại học không chỉ vì thành công trong sự nghiệp mà còn mang lại sự tự tin cho bản thân. Cho dù bạn không cần tấm bằng đó trong công việc thì bạn vẫn cần tấm bằng đó cho bản thân, đúng không? Bạn còn chần chờ gì nữa, hãy nhanh chóng đăng kí tham gia các khóa học.
3. Nếu những người khác khiến bạn đi chệch hướng nghề nghiệp, bạn hãy coi đó là việc bình thường và không nên từ bỏ ước mơ của mình. Mỗi khi có bất cứ sự thay đổi "hệ thống" nào, dù là thay đổi trong hệ thống chính trị hay trong gia đình thì hệ thống này vẫn có xu hướng duy trì sự cân bằng thông qua việc quay lại hiện trạng ban đầu. Bạn có thể nói gì đây? Mọi người thường quen với hiện trạng là bạn để người ta gác các nhu cầu của bạn qua một bên, và một khi họ đã làm được điều đó, họ sẽ còn tiếp tục như vậy.
4. Nếu bạn quyết định ở nhà chăm sóc con cái trong một thời gian, bạn vẫn phải quan tâm đến lĩnh vực của mình, ví dụ bạn có thể tham gia câu lạc bộ những người trong nghề hoặc các khóa học cộng đồng.
5. Tình nguyện làm những việc liên quan đến lĩnh vực bạn quan tâm và nó sẽ tạo cho bạn cơ hội tiếp cận với công nghệ và thiết bị hiện đại mà bạn có thể cần đến khi quay lại làm việc.

## Sai lầm thứ 41

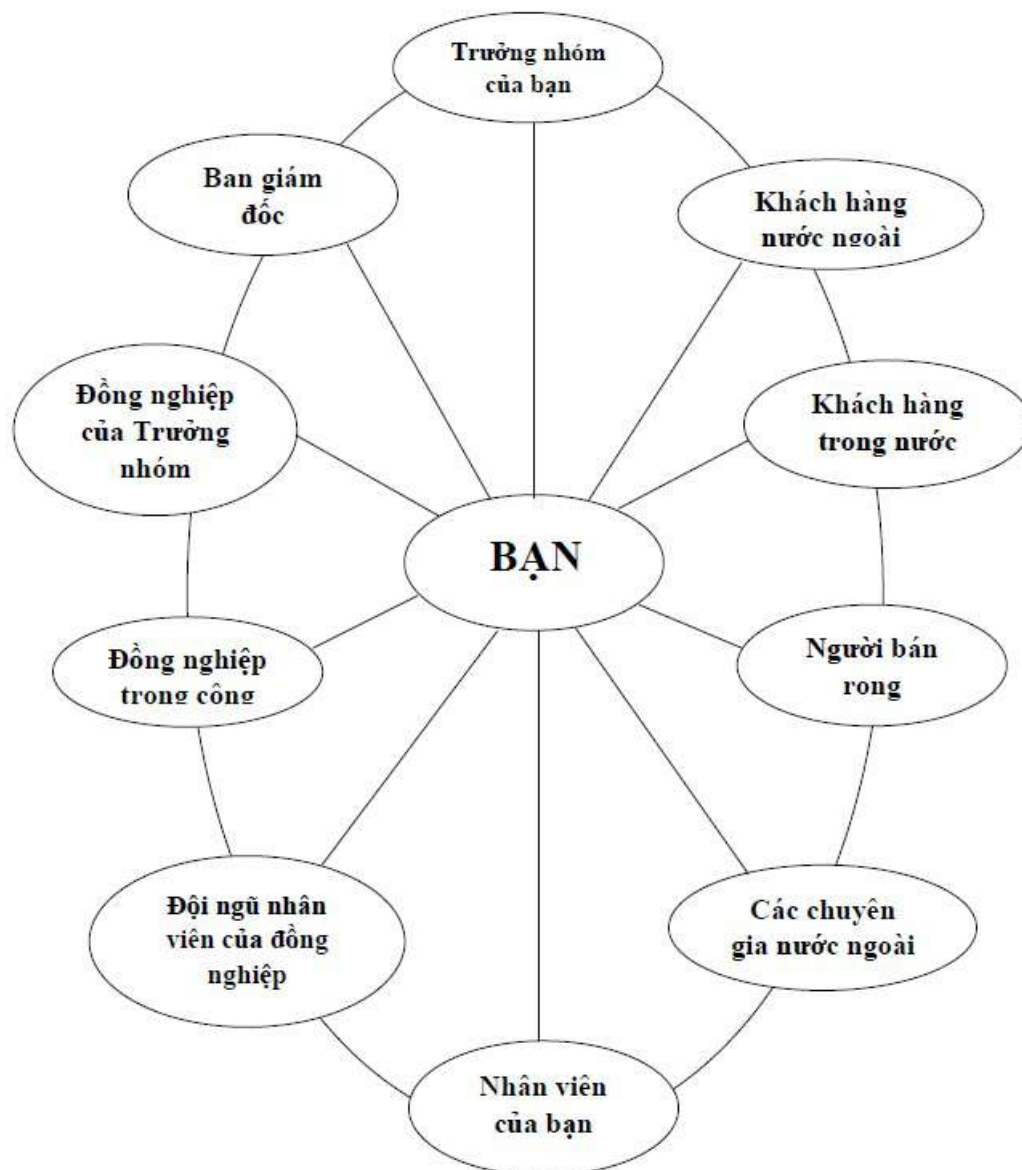
Không quan tâm đến tầm quan trọng của  
các mối quan hệ

Vào một thập kỉ rất lâu rồi, con người thường làm việc, nhận tiền, trở về nhà và biết rằng chỉ cần họ hoàn thành tốt công việc, họ sẽ có được một giấc ngủ ngon. Họ sẽ được quan tâm. Nhưng trong thời đại ngày nay, viễn cảnh này chỉ là một câu chuyện thần tiên. Có một thời IBM rất nổi tiếng về chính sách giữ nhân công, vì vậy mà không một nhân công nào bị sa thải ngay cả khi công ty bước vào giai đoạn khó khăn về tài chính. Giờ làm việc của công nhân có thể bị cắt giảm hoặc công nhân được chuyển đến làm việc nơi khác. Ngài Tom Watson sáng lập ra IBM rất tự hào về chính sách này. Nhưng bây giờ thì chuyện đó không còn nữa.

Nhiệm vụ của bạn là tạo dựng mối quan hệ với tất cả những người xuất hiện trong hình vẽ trên. Mối quan hệ không nhất thiết phải được tạo dựng khi bạn cùng đi đánh gôn hoặc cùng đi uống một chén bia sau khi tan sở với họ nhưng những mối quan hệ đó đóng vai trò quan trọng cho sự thành công về lâu về dài của bạn.

Thay vì lấy ví dụ về một người phụ nữ đổ vỡ trong sự nghiệp vì không biết duy trì các mối quan hệ, tôi xin chia sẻ ví dụ về một phụ nữ và sự nghiệp của chị đã được “cứu vớt” nhờ vào các mối quan hệ. Alexis là một lãnh đạo cấp cao và chị chịu trách nhiệm về đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Bắc Mỹ cho một công ty quốc tế bán đồ chơi trẻ em. Sau một vài năm làm việc cho công ty, Giám đốc công ty chị chuyển sang công ty khác và một Giám đốc mới thay thế vị trí này. Alexis và Giám đốc mới bất đồng ý kiến với nhau trong rất nhiều vấn đề, vì vậy hai người khó tránh khỏi việc không hài lòng về nhau.

## MẠNG LƯỚI CÁC MỐI QUAN HỆ



Giám đốc mới rất muốn sa thải chị và ông đã yêu cầu phòng nhân sự phải làm việc đó. Ông ta thừa nhận chị làm việc rất tốt, rất chăm chỉ và luôn đáp ứng được doanh số bán hàng nhưng lại bất đồng quan điểm về một số thay đổi quan trọng trong kinh doanh. Để bảo vệ lập trường của mình, Giám đốc mới tiến hành một cuộc điều tra và yêu cầu các nhân viên trong công ty nhận xét về thành tích của Alexis. Ông ta đã cho rằng nếu ông ta không hài lòng với chị, chắc chắn các nhân viên khác cũng vậy.

Tuy nhiên, ông Giám đốc mới đã rất bất ngờ trước kết quả của cuộc điều tra. Hóa ra, Alexis là một người tuyệt vời và giỏi giang

trong việc xây dựng các mối quan hệ. Chị không chỉ có mối quan hệ bền chặt với khách hàng của công ty mà còn cả với những người bán rong, đồng nghiệp và cả những nhân viên dưới quyền nữa. Họ tán dương chị vì chị là người làm việc có đạo đức, liêm chính và luôn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng. Rõ ràng là nếu Giám đốc mới sa thải Alexis, ông ta sẽ đánh mất toàn bộ thiện chí của đội ngũ nhân viên và khách hàng. Nhờ vào mối quan hệ bền chặt với tất cả mọi người, Alexis đã ngầm buộc Giám đốc mới phải tìm cách hợp tác hiệu quả hơn với chị.

Ví dụ trên cho thấy sức mạnh của mạng lưới các mối quan hệ. Có lẽ chúng ta khó có thể có được thành công như Alexis trong việc tạo dựng các mối quan hệ nhưng tất cả chúng ta đều cần đến các mối quan hệ, bây giờ và cả sau này nữa nó sẽ giúp chúng ta rất nhiều trong nghề nghiệp. Và bạn hãy nhớ: Mỗi khi bạn cần một mối quan hệ, lúc đó sẽ là quá muộn để bạn tạo dựng nó.

### **Gợi ý**

1. Quay lại hình vẽ về mạng lưới các mối quan hệ trong trang 134 và viết tên những người có ảnh hưởng đến công việc và sự nghiệp của bạn vào mạng lưới đó.
2. Đề ra kế hoạch tạo dựng (hoặc duy trì) mối quan hệ với từng người. Bạn cần phải quan tâm đến quy tắc “có đi có lại”. (Tham khảo thêm sai lầm thứ 9 và thứ 36.)
3. Tích cực tham gia hiệp hội hoặc câu lạc bộ nghề nghiệp.
4. Hãy tự nói: “Dành thời gian tạo dựng các mối quan hệ không phải là hành động lãng phí thời gian.” Và chắc chắn là như vậy. Bạn càng có nhiều mối quan hệ thì bạn càng có nhiều cơ hội tiếp cận với thông tin bạn quan tâm đến.
5. Lưu giữ một cuốn sách gồm tên những người bạn gặp và những thông tin họ chia sẻ với bạn.

# Từ chối nhận đặc quyền

Toni được đề bạt vào vị trí quản lý cấp cao trong công ty. Giống như rất nhiều công ty khác, công ty chị cũng có chính sách cụ thể về cấp độ của nhân viên được bổ nhiệm vào từng bộ phận. Nhân viên có ít khả năng được làm việc trong căn phòng nhỏ, nhân viên giỏi hơn được làm ở phòng lớn hơn và những người giỏi hơn nữa được làm việc trong phòng có cửa sổ, cửa lớn, nội thất hiện đại và những tấm thảm đẹp. Toni được chuyển đến phòng làm việc mới có cửa sổ với nội thất bên trong rất hiện đại. Khi được thông báo phải chuyển phòng, Toni đã từ chối. Chị nhận thấy không cần thiết phải làm mọi việc rồi rầm lên và tốn tiền thuê nhân công chuyển đồ từ phòng này sang phòng kia. Đúng là một sai lầm!

Nancy cũng phải trải qua tình huống tương tự. Sau khi được thăng chức, chị được thông báo chuyển đến văn phòng làm việc mới, làm quen với nội thất mới, máy tính mới và rất nhiều đồ dùng mới khác. Nancy hi vọng sẽ có được không gian mới và chờ đợi tín hiệu từ cấp trên nhưng tín hiệu đó không bao giờ xuất hiện. Chị quyết định đến gặp Giám đốc và hỏi rõ nguyên nhân. Giám đốc thông báo với chị là công ty mới tuyển được một nhân viên và nhân viên này cần văn phòng làm việc – văn phòng mà đáng ra Nancy được chuyển đến. Chắc hẳn bạn đã đoán ra vấn đề phản đối. Nancy bằng lòng với quyết định của giám đốc và thậm chí chị còn tỏ thái độ biết ơn vì đã được thăng chức. Một sai lầm lớn hơn sai lầm của Toni!

## Gợi ý

1. Bạn nhận đặc quyền không phải vì bạn muốn hay bạn nghĩ là bạn xứng đáng được nhận nó. Bạn được nhận những đặc quyền ấy là do những ấn tượng của người khác về bạn.
2. Bạn nên trực tiếp đề cập với ban Giám đốc nếu họ không chú ý tới một đặc quyền đáng ra bạn được hưởng. Có thể họ coi đó là một sự sơ suất hợp lý và họ cố tình tảng lờ vấn đề này với hi vọng bạn sẽ ứng xử giống với hầu hết tất cả phụ nữ khác: không đề cập đến vấn đề đó nữa.



3. Nếu bạn không nhận được đặc quyền tương xứng với chức vụ và bạn nhận thấy ban Giám đốc không thể bỏ sót việc này được, bạn nên trực tiếp hỏi rõ nguyên nhân. Ít nhất bạn cũng nên đề nghị một đồng nghiệp nhìn thẳng vào mắt bạn và nói cho bạn biết tại sao bạn không nhận được đặc ân mà nhiều người đồng nhiệm với bạn nhận được.
4. Nếu bạn nhận thấy thái độ coi nhẹ quyền lợi của nhân viên từ ban Giám đốc và sẵn sàng chấp nhận hậu quả, bạn nên trình bày vấn đề với ban quản lý cấp cao để chờ đợi quyết định cuối cùng. Không cần than vãn hoặc chỉ tay tức giận, bạn nên từ tốn giải thích vấn đề, nói rõ mong muốn để nhu cầu của bạn được đáp ứng. Tình huống tồi tệ nhất là bạn phải nghe lời từ chối và bạn sẽ tiếp tục chấp nhận hiện trạng cũ; trừ khi bạn sẵn sàng lấy lại quyền lợi bằng mọi giá.
5. Mỗi khi được thăng chức, đừng quên đề cập đến quyền lợi bạn sẽ nhận được. Thông thường, thông tin kèm theo sẽ không được công bố ngay khi bạn được bổ nhiệm vị trí mới.

## Sai lầm thứ 43

### Nghĩ ra những câu chuyện tiêu cực

Mẹ tôi luôn tự nghĩ ra rất nhiều chuyện tiêu cực mỗi khi sự việc không suôn sẻ. Nếu ai đó tỏ ra hơi lạnh nhạt với bà, bà sẽ cho rằng: “Có lẽ món quà mẹ tặng ông ta chưa đẹp lắm.” Nếu tôi không được nhận vào công ty nào đó, mẹ sẽ nói: “Chắc chắn là con đã ăn mặc không phù hợp khi đi tuyển dụng.” Bố không được thăng chức, mẹ nhất quyết: “Chắc chắn anh đã làm gì đó xúc phạm Giám đốc.” Kết quả là mỗi khi mọi việc không tiến triển như kế hoạch, tôi lại cho rằng tôi đã làm việc gì đó không đúng và tôi biết tôi không phải là người duy nhất có suy nghĩ như vậy. Rất nhiều phụ nữ cũng đã trải qua tình huống tương tự và với cùng một lý do!

Việc tự nghĩ ra những câu chuyện tiêu cực tại công sở sẽ đặt bạn trong trạng thái luôn phải suy đoán, tồi tệ hơn, bạn không muốn chấp nhận rủi ro vì sợ bị ám ảnh.

## Gợi ý

1. Trước hết, bạn cần phải thay thế suy nghĩ tiêu cực bằng suy nghĩ mang tính trung lập hơn. Bạn nên cân nhắc đến những tình huống thay thế có thể giải thích nguyên nhân dẫn đến sự việc đã xảy ra - những tình huống không hề liên quan đến *bạn*.
2. Tập trung giải quyết rắc rối thay vì chỉ quan tâm đến rắc rối. Chìm đắm trong suy nghĩ tiêu cực sẽ khiến bạn bỏ lỡ nhiều giải pháp đơn giản mà hiệu quả.

## Sai lầm thứ 44

### Luôn tìm kiếm sự hoàn hảo

Với niềm tin vào sự không hoàn mỹ của con người, phụ nữ luôn khao khát hướng tới sự hoàn hảo. Phụ nữ chúng ta biết rõ mình sẽ không bao giờ đạt được khao khát này nhưng trong chúng ta không ngừng dấy lên khao khát đó mỗi khi chúng ta cảm thấy không an toàn hoặc kém cỏi hơn người khác. Thật phí thời gian và công sức! Sẽ tốt hơn nếu chúng ta không dành thời gian cố gắng làm hoàn hảo thành quả công việc vốn đã rất tốt hoặc củng cố mối quan hệ vốn rất tốt đẹp. Tôi đã đề cập trong cuốn sách này việc chúng ta cho phép *người khác* lãng phí thời gian của mình. Bây giờ, tôi sẽ đề cập đến việc chúng ta tự làm lãng phí thời gian *của mình*.

Julia là một ví dụ điển hình. Trước khi tìm đến sự tư vấn của tôi, lúc nào chị cũng phải kiểm tra đi kiểm tra lại rồi lại kiểm tra một lần nữa tất cả mọi thứ trong văn phòng trước khi ra về. Ý nghĩ muốn hoàn hảo trong mọi vấn đề khiến hôn nhân của chị đổ vỡ, gây ra một số vấn đề về thể chất cho chị và khiến tất cả đồng nghiệp không gần gũi với chị. Không ai muốn làm cùng nhóm với chị vì chị hay “bới lông tìm vết”. Sự nghiệp của chị bị giới hạn vì chị không thể bỏ qua những chi tiết nhỏ nhặt. Chị vô tình tiết lộ cho đồng nghiệp thấy không việc gì đủ hoàn hảo để làm cho chị cảm thấy hài lòng. Chị khiến đồng nghiệp có cảm giác trong mắt chị họ không đủ giỏi giang. Liệu có ai muốn làm việc với một người phụ nữ cầu toàn như vậy không?

## Gợi ý

1. Giảm bớt lượng thời gian làm việc trong ngày hoặc thời gian dành riêng cho dự án nào đó. Nếu bạn chỉ có một giờ để hoàn thành báo cáo, bạn nên làm xong báo cáo trong đúng một giờ. Nếu bạn bỏ ngỏ kế hoạch, việc tìm kiếm sự hoàn hảo sẽ khiến bạn phải dành thêm nhiều giờ đồng hồ không cần thiết để hoàn thành công việc.
2. Nếu việc tìm kiếm sự hoàn hảo tính chất ám ảnh hoặc bắt buộc đối với bạn, bạn nên nhờ đến sự giúp đỡ của chuyên gia tư vấn. Có lẽ, một liệu thuốc phù hợp sẽ giúp bạn giảm bớt nỗi lo lắng xuất phát từ mong muốn tìm kiếm sự hoàn hảo.
3. Đấu tranh để đạt được 80% sự hoàn hảo. Có thể không phải tất cả mọi người đều nhận ra sự khác biệt giữa 80% và 100% nhưng sự khác biệt này sẽ giúp bạn có thêm nhiều thời gian quan tâm đến những công việc quan trọng hơn.
4. Hãy thường xuyên tự hỏi mình: “Liệu việc này có đáng để mình dành thời gian quan tâm không?” Nếu câu trả lời là “Có”, hãy tiếp tục hỏi “Tại sao?” Nếu câu trả lời liên quan đến hình ảnh cá nhân và suy nghĩ của người khác về bạn, có thể bạn sẽ cảm thấy có lỗi vì phải đấu tranh tìm kiếm sự hoàn hảo.
5. Từ bỏ hi vọng được coi là một người hoàn hảo - chỉ nên là một người bình thường như bao người khác. Dù sao thì bạn là một *con người* chứ không phải là một người chỉ biết *làm việc*.

# CÁCH BẠN XÂY DỰNG VÀ QUẢNG BÁ HÌNH ẢNH BẢN THÂN

Nói đến các thương hiệu nổi tiếng, bạn sẽ nghĩ ngay đến thương hiệu nào? Giống như tất cả mọi người, có lẽ bạn đang nghĩ đến thương hiệu *Kleenex*, *Coke*<sup>1</sup> hay *Xerox*. Đó không chỉ là những cái tên nổi tiếng mà sản phẩm của chúng cũng rất quen thuộc với công chúng. Khi chúng ta ăn tối ở một nhà hàng và gọi nước uống nhãn hiệu *Coke*, có thể chúng ta muốn hoặc không muốn được phục vụ đồ uống do hãng Coca - Cola sản xuất. Chúng ta làm ra nhiều bản sao của *Xerox* bất chấp sự khác biệt giữa bản sao và chiếc máy mang thương hiệu *Xerox* thật sự. “Đưa cho tôi *Kleenex*” không nhất thiết đồng nghĩa với thương hiệu *Kleenex*. Thương hiệu sản phẩm có được danh tiếng nhờ vào hai yếu tố: chất lượng và chiến lược tiếp thị. Nếu thiếu một trong hai yếu tố trên, sản phẩm khó có thể duy trì được tiếng tăm hay sự thành công trên thị trường.

Tiến sĩ Bruce Heller, Chủ tịch *Strategic Leaderships Solutions* (Giải pháp lãnh đạo chiến lược) tại Encino, bang California, có một buổi trò chuyện cùng các chuyên gia về tầm quan trọng của việc coi bản thân mình như các thương hiệu cần được quảng bá. Ông Heller nói: “Các bạn phải coi nơi làm việc là thị trường và bạn chính là sản phẩm được tiếp thị.” Bạn tạo thương hiệu bằng cách xác định rõ sự khác biệt giữa bạn và đồng nghiệp và tiếp thị sự khác biệt đó như một thương hiệu.

Phụ nữ cần ghi nhớ cụm từ nhấn mạnh của Tiến sĩ Heller - *không có tầm nhìn, không có trí óc, không có kinh doanh thành công*. Từ khi còn là những cô bé, chúng ta đã được dạy rằng, chúng ta chỉ được nhìn thay vì được lắng nghe. Với suy nghĩ này, khi trưởng thành, chúng ta chỉ biết lặng lẽ làm việc và không đòi hỏi. Tôi thường

nghe nhiều phụ nữ cho rằng họ không quan tâm đến việc họ có được thưởng thêm hay không và họ hạnh phúc vì được cống hiến cho công ty. Hậu quả là cấp trên không tạo cho họ cơ hội thăng tiến và cố tình tảng lờ những dự án họ hoàn thành xuất sắc. Những gợi ý trong phần này sẽ giúp bạn xác định “thương hiệu” cá nhân, thừa nhận giá trị của thương hiệu và đề ra kế hoạch tiếp thị phù hợp.

## Sai lầm thứ 45

### Không xác định được thương hiệu cá nhân

Cách đây không lâu, tôi phỏng vấn một phụ nữ có bằng tiến sĩ về Phát triển Tổ chức và chị nộp đơn xin vào làm trong đội chuyên viên tư vấn của công ty tôi. Có vẻ như chị có đầy đủ kinh nghiệm và kiến thức mà chúng tôi tìm kiếm nhưng tôi không biết rõ chuyên ngành của chị. Là một công ty tư vấn hàng đầu với đội ngũ chuyên gia được phân chia theo từng lĩnh vực, chúng tôi lựa chọn ứng viên có kinh nghiệm dày dặn trong một lĩnh vực cụ thể, vì vậy câu hỏi đầu tiên tôi đặt ra cho ứng viên này là: “Chị hãy cho tôi biết chị giỏi nhất trong lĩnh vực nào?” 35 phút tiếp theo đó, chị kể về rất nhiều những việc chị đã làm, niềm say mê nghề nghiệp và những việc chị sẽ làm để cống hiến cho công ty. Nhưng chị chưa trả lời đúng câu hỏi của tôi. Tôi dành thêm 45 phút nữa để thăm dò và hỏi lại câu hỏi ban đầu bằng nhiều cách nhưng chị vẫn không cho tôi biết cụ thể điều gì làm nên sự khác biệt giữa chị và các ứng viên sáng giá khác.

Peter Montoya là nhà xuất bản tạp chí *Personal Branding* (Thương hiệu cá nhân) và trong cuốn tạp chí đầu tiên chị có viết: “Thương hiệu cá nhân là một lời hứa chắc chắn về năng lực và tạo sự kì vọng cho mọi người. Nếu biết cách tạo thương hiệu, chắc chắn thương hiệu sẽ phản ánh rõ năng lực, cá tính và khả năng của cá nhân đó.” Ứng viên xin vào công ty tôi đã quên mất điều này. Chị không được tuyển dụng vì chị không thể xác định được thương hiệu cá nhân.

### Gợi ý

1. Liệt kê ba đến năm điều khiến bạn hài lòng nhất trong công việc. Chúng ta thường làm tốt công việc mình thích, vì vậy trước hết bạn hãy tập trung vào những việc mang đến cho bạn niềm say mê.
2. Sau đó, biến những hành động trên thành ba ưu điểm và vận dụng tại công sở. Ví dụ như, “Khả năng biết lắng nghe người khác giúp tôi thu thập nhiều dữ liệu từ nhiều nguồn thông tin. Tôi cũng thành thạo kỹ năng viết báo cáo và kỹ năng này giúp tôi báo cáo dữ liệu một cách chủ quan nhất. Sau khi thu thập và báo cáo dữ liệu, tôi vận dụng kỹ năng xác định rõ những khó khăn chúng ta phải đối mặt và vận dụng giải pháp tối ưu nhất cho từng vướng mắc.” Bạn nên tập nói tương tự như vậy cho đến khi bạn có thể tự trích dẫn một cách thành thạo và tự tin.

## Sai lầm thứ 46

### Đánh giá thấp công việc hoặc chức vụ của bạn

Đã rất nhiều lần tôi được nghe phụ nữ trả lời câu hỏi “Chị làm nghề gì?” bằng một câu trả lời mang tính tự phản đối. “À, tôi *chỉ* quản lý một văn phòng hoạt động hợp pháp thôi.” “Tôi *chỉ* là trợ lý hành chính.” “*Công việc của tôi tương tự* như là quản lý một công ty làm về công nghệ thông tin.” Những câu trả lời này không tạo ấn tượng đủ tốt về một thương hiệu giúp tôi có niềm hứng khởi để tìm hiểu sâu hơn nữa. Nó thể hiện sự bối rối hoặc sự không mấy tự hào về công việc của người được hỏi. *Mỗi* một công việc trong mỗi một cơ quan tổ chức đều rất quan trọng cho tổ chức đó. Có thể bạn không phải là chủ tịch tập đoàn IBM nhưng nếu công việc của bạn không quan trọng với công ty, chắc chắn họ sẽ không tuyển dụng bạn. Để thành công trong việc quảng bá thương hiệu bản thân, bạn cần phải xác định rõ tại sao công việc cần đến bạn.

Yếu tố quan trọng không kém là khả năng nói súc tích cho người khác biết công việc của bạn trong khi vẫn tỏ thái độ tích cực qua từng câu nói. Tôi không khuyến khích bạn *nói dối* nhưng bạn nên thể hiện

niềm tự hào trong công việc thông qua sự đóng góp của bạn vào thành công của công ty. Nếu trên một chuyến thang máy (của một tòa nhà thấp) mà bạn không thể nói cho người khác hiểu rõ công việc của mình, chắc chắn bạn vẫn chưa xác định được thương hiệu cá nhân.

### Gợi ý

1. Biết gọt giũa từng câu nói. Cố gắng nói ngắn gọn để thể hiện ưu điểm của bạn và tránh những từ ngữ tiêu cực. Ví dụ như:

“Tôi là điều phối viên cho một công ty kiến trúc. Công việc của tôi là đảm bảo sự thành công trong hoạt động kinh doanh của công ty thông qua việc nhanh chóng cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng.”

“Tôi làm việc cho một công ty vận tải và tôi chịu trách nhiệm giải mã các gói hàng thật chính xác sao cho các gói hàng phải được chuyển đến nơi nhận càng sớm càng tốt.”

“Là trưởng nhóm kinh doanh gồm năm người, tôi là người tạo động lực và hướng dẫn nhân viên đạt được doanh số vượt chỉ tiêu.”

“Hiện tại, tôi đang tìm vị trí thích hợp với gần 10 năm kinh nghiệm viết sách kỹ thuật về đảm bảo quá trình vận hành an toàn và hiệu quả cho các thiết bị trong phòng thí nghiệm.”

2. Có thể diễn đạt thành tích bạn đã đạt được theo phương pháp PAR<sup>2</sup>: (Vấn đề nảy sinh - Giải pháp - Kết quả.) Ví dụ, “Tôi xác định rõ rắc rối liên quan đến tính hiệu quả của hệ thống và đưa ra giải pháp thích hợp giúp tiết kiệm chi phí cho công ty.”

## Sai lầm thứ 47

Dùng tên thân mật hoặc không nói đầy đủ họ và tên

Lần cuối cùng bạn nghe thấy ai đó gọi một trong các nhà lãnh đạo cấp cao như bằng tên gọi tắt của ông ta là khi nào? (Ví dụ như *Billy Gates*, *Jackie Welch* hay *Sammy Walton*.) Tôi không nghĩ là có ai lại gọi thế. Từ giảm nhẹ của tất cả mọi thứ đều làm giảm tầm quan trọng của nó. Tên thân mật giảm nhẹ chỉ được sử dụng để gọi trẻ nhỏ. Khi trưởng thành, việc sử dụng tên gọi thân mật cũng phục vụ mục đích tương tự nhưng nam giới thường từ bỏ chúng ngay khi họ bước vào tuổi mới lớn. Có thể Đệ nhất phu nhân Laura Bush gọi Tổng thống Bush bằng tên thân mật *Georgie* nhưng chắc chắn không phụ tá nào của ông gọi ông bằng cái tên đó.

Tôi rất bất ngờ khi chứng kiến nhiều phụ nữ giới thiệu bản thân bằng họ tên chính thức rồi lại để người ta rút ngắn cái tên đó đi. Một khách hàng tên là Teresa đã kể rằng, ngay sau khi được giới thiệu, người ta đã gọi chị là Terri. Và chị nói: “Chị thấy đấy, có ai lại đổi tên Jim sang Jimmy đâu.”

Cũng tương tự như vậy, tôi tự hỏi tại sao nhiều người phụ nữ quên không nói đầy đủ họ tên mỗi khi trả lời điện thoại hoặc để lại lời nhắn trên hộp thư thoại, “Tôi là Sarah. Xin hãy để lại lời nhắn...” Cách nói này rất phổ biến đối với những phụ nữ làm hành chính và chỉ có vài người trong số họ thành công trong sự nghiệp. Có lẽ, rất hiếm khi bạn nghe thấy một người đàn ông trả lời điện thoại và nói mỗi tên của họ. Chỉ là một sự khác biệt nhỏ nhưng rất quan trọng. Việc sử dụng tên mà không nói họ sẽ khiến bạn giống như một đứa trẻ nhỏ. Hãy hỏi tên một đứa trẻ bất kì, chắc chắn đứa trẻ đó sẽ nói tên mà không nói họ. Sự kết hợp của tên và họ sẽ giúp bạn bước sang giai đoạn trưởng thành.

### Gợi ý

1. Có thể từ trước đến nay người khác vẫn gọi bạn bằng những cái tên ngắn gọn như *Kathy*, *Debbie*, *Maggie* hay *Sandy* nhưng bạn hãy bắt đầu giới thiệu về bản thân bằng cách sử dụng họ tên đầy đủ. Dần dần người khác sẽ hiểu được mục đích của bạn. Bạn nên làm lại danh thiếp, biển đề tên hay phần in tên địa chỉ trên thư vốn vẫn được ghi ngắn gọn là *Kathleen*, *Debra*, *Margaret* hay *Sandra*. Người khác sẽ tôn trọng bạn hơn nếu bạn không dùng tên thân mật cho các mục tiêu nghề nghiệp.



2. Luôn luôn sử dụng cả họ và tên trong hộp thư thoại, địa chỉ thư điện tử, khi giới thiệu về bản thân và khi trả lời điện thoại.
3. Nếu người khác rút ngắn tên của bạn, bạn nên sửa lại bằng cách nhắc lại tên họ mà bạn muốn họ gọi bạn.

## Sai lầm thứ 48

### Chờ đợi để được chú ý

Trong đợt cắt giảm nhân viên mới đây trong công ty, Jacqueline rất mong muốn được ở lại vị trí hiện tại thay vì bất cứ vị trí nào khác. Chị biết cấp trên đã đưa ra quyết định về việc nhân viên nào sẽ ở lại và nhân viên nào sẽ phải nghỉ việc. Trong khi lo lắng chờ đợi được thông báo kết quả, tôi gợi ý chị sẽ chẳng mất gì nếu đến gặp Giám đốc và đại diện phòng nhân sự để xin ở lại. Dường như chị cho rằng gợi ý của tôi giống hệt việc xui chị cởi bỏ quần áo và đi điều hành trong phòng Giám đốc để thể hiện mong muốn được giữ lại! Không những chị không dám gặp Giám đốc và nói lên điều gì đó có thể làm nổi bật thương hiệu cá nhân mà chị còn không hình dung ra nổi cảnh tượng đó!

Việc cắt giảm nhân viên và xu hướng trên trong các tổ chức ít cấp<sup>3</sup> đã tạo ra nhu cầu được ban Giám đốc chú ý *tới trước khi* việc cắt giảm nhân viên diễn ra. Để giữ được vị trí của mình trong thời kì nhàn rỗi của công ty, bạn cần phải chứng minh giá trị của thương hiệu cá nhân trong việc tái cơ cấu tổ chức của công ty.

Đối với những tổ chức ít cấp, cơ hội thăng tiến lại càng trở nên khan hiếm các dự án giúp bạn có được tầm nhìn và những kỹ năng chuyên môn cũng quý giá hơn. Người được giao thực hiện dự án là người biết tế nhị (nhưng đôi khi không cần tế nhị quá) thu hút sự chú ý của ban Giám đốc và biết thể hiện điểm mạnh phù hợp với công việc. Bạn sẽ không bao giờ đạt được thành công nếu chỉ biết ngồi chờ đợi ban Giám đốc chú ý đến mình. Bạn cần phải biết rõ thương hiệu của mình và phải “bán” thương hiệu ngay khi có cơ hội. Ban Giám đốc thường bỏ qua nữ giới, nhất là những người không giỏi “bán” thương hiệu, không phải vì họ không có khả năng mà bởi

vì họ quá khiêm tốn hoặc họ tin rằng ban Giám đốc rất cuộc sẽ nhận thấy thành tích mà họ đã đạt được!

### Gợi ý

1. Nếu bạn muốn nhận được một dự án hay được chuyển sang vị trí đang trống, *hãy đề nghị* ban Giám đốc xem xét nguyện vọng của bạn.
2. *Hãy trực tiếp thể hiện nguyện vọng* một khi bạn đã sẵn sàng có một bước tiến mới trong sự nghiệp. Bạn nên để người khác biết bạn đã sẵn sàng cho thử thách mới. Bạn càng để cho nhiều đồng nghiệp biết mục tiêu này thì bạn càng có nhiều khả năng nắm bắt cơ hội.
3. Khéo léo và liên tục thể hiện thành công bạn đã đạt được. Mỗi tuần hoặc hai tuần một lần, bạn nên chuẩn bị một bản liệt kê những thành công bạn gặt hái được. Bạn cũng có thể chia sẻ thành tựu đó dựa trên hình thức “giải pháp thực tế tốt nhất”. Ví dụ như trong một cuộc họp nhân viên, bạn có thể chia sẻ kinh nghiệm về cách bạn đã giải quyết một vấn đề hoặc cách bạn vượt qua khó khăn - khó khăn này gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến thời hạn kết thúc dự án.
4. Đề ra kế hoạch quảng bá thương hiệu. Thử hình dung ra tương lai và *viết ra giấy* từng bước đi cụ thể để đạt được mục tiêu.
5. Dành thời gian học tập, thăm dò nhận xét của đồng nghiệp hoặc tìm gặp chuyên gia tư vấn và làm những việc khác với những việc bạn thường làm. Việc này sẽ giúp bạn chuẩn bị kỹ lưỡng cho những cơ hội và thách thức không lường trước.

## Sai lầm thứ 49

### Từ chối dự án quan trọng

Giám đốc điều hành chi nhánh sản xuất *East Coast* (Bờ biển Đông) có trụ sở đặt tại Los Angeles được đề bạt vào ban lãnh đạo cấp cao của công ty. Đã nhiều lần chị than phiền về việc ban Giám đốc

không thừa nhận thành công chị đạt được khi giúp công ty vượt qua giai đoạn thua lỗ. Lời đề nghị chị tham gia ban lãnh đạo là lời khẳng định mạnh mẽ cho thấy chị không chỉ đóng góp to lớn cho bộ phận điều hành sản xuất mà còn cho toàn bộ công ty. Và chị đã làm gì? *Chị bác bỏ lời đề nghị đó* vì trước kia chị có tham dự một số buổi họp của ban lãnh đạo và chị coi đó là một hành động “lãng phí thời gian.” Những lời đầu tiên tôi có thể thốt ra khi nghe được câu chuyện này là “*Đừng mãi là một cô bé nữa!*” Tôi không thể không nói như vậy được. Chị không quan tâm đến tổng thể và hành động của chị giống hệt hành động của một cô gái trẻ chưa trưởng thành - làm việc chăm chỉ và không làm lãng phí tiền bạc hay thời gian của công ty.

### Gợi ý

1. Mỗi khi được đề nghị thực hiện một nhiệm vụ mới khó khăn hơn, hãy nhận lời mời đó. Hãy sắp xếp thời gian thực hiện nhiệm vụ này ngay cả khi bạn không có nhiều thời gian. Đây là một sự đầu tư cho tương lai.
2. Khi được đề bạt vào vị trí mới hoặc được giao một dự án mới, *hãy vui mừng đón nhận*. Nếu người khác tin bạn có thể làm việc đó, *bạn cũng nên tin vào bản thân mình*.
3. Đề nghị được nhận những dự án có tính mạo hiểm cao nhưng quan trọng. Không mạo hiểm thì không có thành công.
4. Luôn nhớ rằng tại nơi làm việc, ban lãnh đạo là khách hàng của bạn. Vì vậy, bạn cần biết được nhu cầu và đáp ứng nhu cầu của họ.

## Sai lầm thứ 50 Tỏ ra khiêm tốn

Thời thơ ấu, ai cũng được dạy phải khiêm tốn nhưng dường như phụ nữ vận dụng bài học này quá khắt khe. Có những lúc bạn cần phải khiêm tốn. Nhưng khi người khác không nhận ra thành công quan trọng của bạn, *bạn phải có nhiệm vụ* chỉ cho họ thấy.

Helena là ví dụ điển hình về một người phụ nữ quá khiêm tốn. Là Giám đốc phòng phát triển, chị và đội ngũ nhân viên có trách nhiệm đánh giá khả năng quản lý, đề ra chương trình phát triển cho từng thành viên trong ban Giám đốc và tư vấn cho lãnh đạo. Khi công ty chị sáp nhập với một công ty khác, áp lực công việc của chị tăng lên gấp đôi nhưng đội ngũ nhân viên vẫn được giữ nguyên. Vậy mà chị vẫn tìm ra phương pháp làm việc sáng tạo để xuất sắc hoàn thành công việc với chừng ấy nhân viên.

Trong buổi đánh giá thành tích hàng năm, Giám đốc biểu dương Helena vì chị đã nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ và chị nhận được một phần thưởng rất lớn. HÀi lòng vì Giám đốc ghi nhận sự đóng góp của mình, chị chỉ khiêm tốn trả lời: “Không có gì đáng kể đâu ạ”. Chị rất muốn đề nghị ban lãnh đạo tuyển thêm nhân lực cho phòng chị nhưng sau khi được Giám đốc khen ngợi và tặng thưởng, chị quên ngay mục đích ban đầu và bỏ lỡ cơ hội quảng bá thương hiệu cá nhân. Hậu quả của thái độ khiêm tốn không đúng lúc là Helena phải nghĩ ra một chiến lược mới để xin thêm nhân viên vì Giám đốc luôn nghĩ việc chị hoàn thành công việc là “không có gì đáng kể”.

### **Gợi ý**

1. Hoàn toàn bỏ cụm từ *Ôi, không có gì đâu* ra khỏi vốn từ vựng của bạn.
2. Khi báo cáo thành tích, hãy sử dụng đúng từ ngữ xứng đáng với nỗ lực bạn bỏ ra. Đáng ra Helena nên nói với ban Giám đốc rằng: “Toàn bộ nhân viên trong phòng tôi phải làm việc vất vả kể cả các ngày cuối tuần nhưng tôi rất tự hào vì thành công chúng tôi đạt được và tôi rất vui vì ban Giám đốc đã ghi nhận nỗ lực của chúng tôi.”
3. Mỗi khi được biểu dương, hãy nhìn thẳng vào mắt người nói và trả lời đơn giản: “Tôi xin cảm ơn”. Tránh trường hợp làm giảm giá trị nỗ lực mà bạn đã cố gắng.
4. Gửi thư biểu dương hoặc thư đánh giá cao của người khác dành cho bạn đến người trực tiếp quản lý bạn.
5. Trưng bày phần thưởng hoặc bằng khen ở nơi dễ nhìn thấy.

6. Lưu giữ tất cả thư cảm ơn hoặc bảng đánh giá thành tích nổi bật và mở ra xem lại mỗi khi bạn hoài nghi về chính mình.

## Sai lầm thứ 51

### Luôn đứng trong khu vực an toàn

Có lần, tôi hỏi một người về lý do thôi thúc anh xin vào một vị trí mà anh biết rõ anh không đáp ứng đủ yêu cầu tuyển dụng. Anh ta trả lời rất đơn giản: “Tôi là một người thông minh. Tôi sẽ học hỏi thêm”. Trong khi đó, phụ nữ có xu hướng làm ở một vị trí quá lâu vì họ sợ không đáp ứng được yêu cầu của công việc mới. Nếu không chắc chắn đáp ứng được 100% yêu cầu tuyển dụng, phụ nữ thường không đủ tự tin để mạo hiểm nộp đơn. So với nữ giới, nam giới thích tìm kiếm công việc khó khăn hơn, nhất là những việc họ chưa bao giờ làm nhưng họ muốn chứng minh rằng họ có thể làm được.

Trên thị trường việc làm hiện nay, chúng ta nhìn nhận người làm ở một vị trí *quá lâu* là người luôn hi vọng vào công việc hiện tại - dường như có điều gì đó bất ổn với họ. Làm việc quá lâu ở một vị trí nào đó khiến người khác nghĩ bạn tự mãn với hiện tại và có thể họ còn cho rằng bạn không theo kịp sự phát triển ngày càng hiện đại trong ngành của bạn. Ngay cả khi đã lựa chọn kĩ càng được một công việc, phụ nữ vẫn có thể từ bỏ công việc này nếu họ cảm thấy họ không đủ tiêu chuẩn. *Đó là một sai lầm lớn*. Từ chối lời đề nghị là cách nhanh nhất giúp bạn bỏ qua cơ hội cho tương lai và không có một thử thách nào lại tuyệt vời hơn một cơ hội tốt.

### Gợi ý

1. Ba năm hoặc tối đa năm năm một lần, hãy tìm kiếm một nhiệm vụ mới trừ khi trách nhiệm của bạn trong công việc có thay đổi lớn.
2. Không nên để cảm giác sợ thất bại khiến bạn bỏ lỡ những công việc bạn có thể hoàn thành xuất sắc sau khi được đào tạo cơ bản.

3. Tham gia học thêm hoặc đọc sách để theo kịp sự phát triển trong lĩnh vực của bạn. Bạn sẽ không thể “lớn lên” được nếu không học hỏi được nhiều điều mới mẻ.
4. Tình nguyện hoàn thành nhiệm vụ mới có thể giúp bạn mở rộng kỹ năng hoặc giúp bạn học hỏi kinh nghiệm mới. Nếu bạn sẵn sàng chấp nhận rủi ro hay thất bại, điều đó không có nghĩa là bạn ích kỉ khi học hỏi kinh nghiệm từ chính công việc của mình.
5. Bắt đầu tìm kiếm công việc kế tiếp vào ngày bạn bắt đầu công việc mới. Có thể một vài năm sau, bạn vẫn chưa chuyển công ty nhưng tư thế sẵn sàng sẽ giúp bạn có sự quan tâm tiên phong đến thị trường việc làm.

## Sai lầm thứ 52

### Nhường ý tưởng cho người khác

Một người phụ nữ có một ý tưởng. Chị thể hiện ý tưởng và không ai quan tâm đến ý tưởng đó. Một người đàn ông cũng trình bày ý tưởng tương tự. Và anh ta được thăng chức. Vậy đó là lỗi của ai? Tất nhiên đó là lỗi của người phụ nữ. Chị cho phép người khác đánh cắp ý tưởng của mình thay vì kêu gọi sự quan tâm của mọi người đến nó. Tại sao? Bởi vì chị không biết cách trình bày ý tưởng và chị không muốn người khác coi mình là người ích kỉ, theo chủ nghĩa cá nhân, thích đối đầu hay không có tinh thần đồng đội. Cho đi một ý tưởng là bạn tự vứt bỏ một chút lòng tự trọng của bản thân. Sau nhiều lần như vậy, sự tự tin của bạn sẽ bị hao mòn đáng kể.

Bạn không nên mắc sai lầm khi cho rằng, người khác không quan tâm đến ý tưởng của bạn đơn giản vì bạn là phụ nữ. Tôi đã quan sát rất nhiều buổi họp và ở đó, quan điểm, ý tưởng của phụ nữ thường bị lờ đi vì những lí do đơn giản nhất: giọng nói của họ không đủ lớn để người khác có thể nghe thấy; hoặc họ thì thầm ý tưởng với nam đồng nghiệp ngồi bên cạnh và anh ta trình bày ý tưởng đó như thể đó là ý tưởng của chính anh ta vậy; hoặc họ trình bày ý tưởng không đúng lúc. Bạn có thể dễ dàng giải quyết những khuyết điểm này nếu bạn khéo léo hơn.

## Gợi ý

1. Tạo thói quen đặt câu hỏi sau khi trình bày quan điểm, ví dụ như: “Quan điểm của tôi là chúng ta nên ưu tiên tập trung vào một số giải pháp nhất định và chọn hai giải pháp tốt nhất để áp dụng. Liệu chúng ta có gặp phải bất kì khó khăn nào không nếu vận dụng hai giải pháp đó ngay lập tức?” Câu hỏi này sẽ khiến người khác thừa nhận quan điểm của bạn và cùng bạn thảo luận sâu hơn về vấn đề được nêu ra.
2. Nếu đồng nghiệp trình bày quan điểm giống với quan điểm bạn đã nêu (mặc dù cũng có một chút khác biệt nào đó trong cách nói), bạn nên kéo sự chú ý của mọi người bằng cách nói: “Có vẻ như quan điểm của anh được xây dựng dựa trên gợi ý ban đầu của tôi và chắc chắn là tôi rất ủng hộ việc này.”
3. Nói to, rõ ràng.
4. Thay vì thì thầm quan điểm với người bên cạnh để tìm kiếm sự ủng hộ, bạn nên tự tin và trực tiếp trình bày quan điểm.
5. Nếu có thể bạn nên viết quan điểm ra giấy. Trình bày ý tưởng trên giấy sẽ tạo sự tin tưởng mà việc nói bằng lời không thể mang lại và giúp người khác biết nguồn gốc của ý tưởng. Từ ngữ được viết ra vẫn là một trong những phương thức liên lạc mạnh mẽ nhất và một số người sẽ phản ứng tích cực hơn khi họ có thể “nhìn thấy” những gì bạn đang nói.

## Sai lầm thứ 53

### Đảm trách vị trí quen thuộc

Sau hơn 20 năm làm việc, tôi chứng kiến nhiều phụ nữ làm việc ở những vị trí quen thuộc như trợ lý hành chính, nhân viên nhân sự, thư kí và họ phải đi học thêm buổi tối để lấy thêm tấm bằng đại học với hi vọng sẽ có cơ hội thăng tiến. Tôi cũng thấy nhiều phụ nữ có bằng cấp phải gia nhập đội ngũ lao động với những vị trí rất quen thuộc, như thế đó là chiến lược của họ để được cấp trên chú ý và đề

bạt thăng chức. Thật không may mắn, trong cả hai viễn cảnh trên, tôi không thấy nhiều phụ nữ đạt được thành công. Lãng phí thời gian trong “chiến lược của nữ giới” chỉ khiến bạn tạo cho mình thương hiệu “không xứng đáng với dự án quan trọng”. Liệu điều tôi nghĩ có đúng không nhỉ? Tất nhiên là không rồi.

Bạn hãy quan sát toàn bộ công ty. Có phòng ban nào trong công ty bạn giống như tôi miêu tả không? Chắc hẳn phòng nhân sự thường bị liệt vào danh sách này. Thực tế là so với nam giới, số lượng nữ giới làm y tá và giáo viên nhiều hơn và đây là nguyên nhân khiến tiền lương họ được trả thấp hơn công sức họ đã bỏ ra.

### Gợi ý

1. Tìm kiếm công việc ở lĩnh vực hoặc phòng ban có số lượng nam nữ cân bằng.
2. Khi được đề nghị làm ở một vị trí quen thuộc, bạn nên cân nhắc xem liệu lợi ích lâu dài có lớn hơn lợi ích trước mắt không.
3. Trong một buổi họp, đừng bao giờ tình nguyện pha cà phê hoặc photô. Nếu được đề nghị làm vậy, bạn nên gợi ý yêu cầu tất cả nhân viên cùng lần lượt làm hoặc chia lượt dựa trên thâm niên nghề nghiệp. (Tham khảo thêm Sai lầm thứ 89.)
4. Nếu việc rời bỏ vị trí quen thuộc đòi hỏi bạn phải học hỏi thêm, bạn nên *đồng ý*. Đó là sự đầu tư đáng giá cho tương lai.

## Sai lầm thứ 54

### Không quan tâm đến nhận xét của người khác

Đồng nghiệp rất hay nhận xét về chúng ta. Họ thường nhận xét sau lưng hoặc khi chúng ta đã rời khỏi phòng. Nếu không, biết họ nói gì về mình, bạn đã không quảng bá thương hiệu một cách hiệu quả. Trước nhận xét của đồng nghiệp, thường thì chúng ta lờ đi (và hi vọng họ sẽ không tiếp tục nhận xét như vậy nữa) hoặc lên tiếng phủ



nhận: “Đó chỉ là quan điểm của một người thôi.” Những gì người khác nghĩ chính là thực tế. Họ không hiểu bạn theo cách bạn nghĩ mà họ hiểu bạn thông qua hành vi bạn thể hiện mỗi ngày. Bạn có thể giải thích hoặc thay đổi hành vi nhưng đó không phải là giải pháp cho thấy thương hiệu của bạn có thể làm hài lòng tất cả khách hàng. Sớm hay muộn thì khách hàng cũng sẽ không mua sản phẩm của bạn nữa. Chúng tôi thường nói với khách hàng: “Nếu có ba người nói chị bị say rượu, tốt nhất là chị nên nằm xuống.”

### **Gợi ý**

1. Đề nghị phòng nhân sự tiến hành một buổi đánh giá nhân viên. Đây là cơ hội bạn nhìn nhận mình theo cách người khác nhìn nhận về bạn và tìm cách khắc phục sai sót để tiến bộ hơn.
2. Thường xuyên thăm dò nhận xét của Giám đốc để Giám đốc thoải mái chia sẻ nhận xét về bạn.
3. Mỗi khi được nhận xét, nên biết cách hỏi thêm câu hỏi không mang tính tự biện minh: “Anh có thể nói rõ về việc tôi đã làm việc đó vào khi nào và như thế nào không?” Không nên giải thích nguyên nhân khiến bạn hành động như vậy.
4. Nếu bạn tức giận vì nhận xét của đồng nghiệp hoặc bạn bè, bạn nên đề nghị có thêm thời gian để suy nghĩ. Nếu bạn muốn được làm rõ hơn, nên tìm đến người đã đưa ra nhận xét để hỏi thêm và không nên cư xử theo cảm tính.
5. Mọi người thường lưỡng lự khi đưa ra lời nhận xét chân thật, vì vậy mỗi khi được nhận xét, hãy coi đó là một món quà.
6. Nếu bạn muốn nhận được lời nhận xét, việc đó ngụ ý bạn chuẩn bị làm một việc gì đó có liên quan đến những lời nhận xét này. Hãy để người khác biết bạn sẽ làm gì để tiến bộ hơn. Việc này sẽ khiến họ chú ý đến thay đổi bạn sẽ tạo ra.

## **Sai lầm thứ 55**

# Biến thành người vô hình

Một nữ sinh viên được một người bạn học đại học gọi điện thông báo chị có thể sẽ được chọn làm đại diện cho toàn thể sinh viên đọc diễn văn tạm biệt trong lễ tốt nghiệp. Và chị đã trả lời: “Ôi, hi vọng là không phải mình.” Mặc dù rất vinh dự nhưng chị cũng muốn mình “vô hình” như rất nhiều sinh viên khác khác. Tôi quan sát thấy rất nhiều phụ nữ đã đi làm cũng có thái độ tương tự. Khi công ty tìm người thuyết trình trước ban Giám đốc, phụ nữ thường lưỡng lự không muốn còn nam giới thì xung phong đảm nhận nhiệm vụ này và nếu công ty tự quyết định chọn người thuyết trình, họ thường chọn nhân viên nam.

Tôi có tổ chức một chương trình “học làm lãnh đạo” (dành cho cả nam giới và nữ giới) và trong chương trình này, nam nữ nhân viên trong một công ty được chia thành nhiều nhóm nhỏ để cùng giải quyết một vấn đề thực tế mà công ty phải đối mặt. Với cùng một phương pháp giải quyết vấn đề, tôi yêu cầu họ nghĩ ra một giải pháp bao gồm việc xác định rõ sai lầm, nguyên nhân, cách vượt qua khó khăn đó và chuẩn bị thuyết trình trước ban lãnh đạo. Vào buổi cuối cùng của khóa học, ban Giám đốc được mời đến lắng nghe nhân viên thuyết trình và nhận xét về tính thực tiễn trong giải pháp của từng nhóm. Rất nhiều giải pháp rất hữu ích được đưa ra và được vận dụng vào kế hoạch kinh doanh của công ty.

Khi thực hiện nhiệm vụ, nhân viên nữ thực sự là những con ong chăm chỉ. Họ khiến các nam đồng nghiệp tập trung vào công việc; họ chuẩn bị máy chiếu, trình duyệt Power Point, nội dung được thuyết trình; họ đảm bảo ban lãnh đạo sẽ nghe và chú ý đến quan điểm của tất cả nhân viên trong nhóm. Tuy nhiên, khi bàn đến vấn đề ai sẽ đứng lên thuyết trình, đó lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Sau gần 20 năm tổ chức nhiều chương trình tập huấn như vậy, tôi chưa lần nào thấy nữ giới đứng lên thuyết trình. Thay vì đề cử mình thuyết trình, họ đề cử một nam nhân viên có khả năng ăn nói trở thành trưởng nhóm trong buổi thuyết trình.

Hành động của họ đủ “vô hình” để chắc chắn ban Giám đốc sẽ không nhìn thấy và không nhận thấy khả năng của họ! Đáng ra đây là cơ hội vàng để họ quảng bá thương hiệu! Vì vậy, bạn không nên trao

cơ hội đó cho đối thủ - cho dù đó chỉ là một cuộc cạnh tranh rất thân thiện.

### **Gợi ý**

1. Tình nguyện xin đứng ra chỉ đạo cuộc họp thường kì của phòng.
2. Đề nghị được thuyết trình liên quan đến chuyên môn của bạn trong một buổi họp các chuyên gia cùng lĩnh vực.
3. Viết bài cho báo địa phương, tạp chí nghề nghiệp hoặc bản tin của công ty.
4. Mỗi khi công ty tìm kiếm ứng viên thuyết trình trước ban lãnh đạo, hãy nắm lấy cơ hội đó.
5. Đảm bảo bạn không vô hình trong các buổi họp. Hãy tự tin trình bày ý kiến bởi đây là cách quảng bá thương hiệu bản thân rất hiệu quả.

## CÁCH BẠN NÓI

**N**gười Trung Quốc có một câu nói có thể làm rất nhiều phụ nữ buồn lòng: *Chúc bạn có một ý tưởng tuyệt vời và không có đủ khả năng để thuyết phục người khác thấy được sự tuyệt vời của ý tưởng đó.* Những ý tưởng tuyệt vời nhất có thể bị làm ngơ nếu ý tưởng đó không được truyền tải bằng thái độ tự tin và sự tín nhiệm. *Cách bạn nói* không đề cập đến nội dung trong thông điệp bạn gửi đi mà đề cập đến việc bạn lựa chọn từ ngữ, cách thể hiện giọng nói, tốc độ nói và cách bạn tổ chức suy nghĩ như thế nào. Những yếu tố này sẽ giúp người khác đánh giá bạn có phải là người có kiến thức, có tự tin và có năng lực hay không.

Chương 6 tập trung vào tất cả các yếu tố trên và giúp bạn thực hành kỹ năng truyền tải thông tin một cách tốt nhất. Bạn nên thực hành nói thật to, rõ ràng một trong những câu gợi ý bên dưới mỗi sai lầm để cảm nhận được âm thanh của những câu nói đó. Không nên bỏ qua một gợi ý chỉ vì gợi ý đó tạo sự khó chịu hoặc kì quặc, bởi rất có thể đó là gợi ý tốt nhất cho bạn. Hãy nhớ, cùng với cách bạn “tạo dựng hình ảnh” thì cách bạn “nói” thể hiện tới 90% uy tín của bạn.

### Sai lầm thứ 56

## Đưa ra lời tuyên bố dưới hình thức một câu hỏi

Đây là sai lầm phổ biến nhất của nữ giới: mỗi khi muốn thể hiện quan điểm cá nhân, họ thường thể hiện dưới dạng câu hỏi vì cách thể hiện này không quá trực tiếp và không tạo ấn tượng họ là người kiêu căng, tự phụ. Ví dụ như, “Chị nghĩ thế nào nếu chúng ta...?” hay “Anh đã cân nhắc việc...?” Bằng việc đặt câu hỏi thay vì đưa ra một lời tuyên bố, chúng ta không thừa nhận tính sở hữu cá nhân của ý

tưởng do chính mình đề ra và những thành quả mà ý tưởng đó có thể mang lại. Chúng ta hãy cùng theo dõi cuộc hội thoại dưới đây:

Ann: Anh có nghĩ là năm nay chúng ta nên dành thêm ngân sách cho phòng Phát triển để đáp ứng tối đa nhu cầu mới của khách hàng không?

Pete: Không nên Ann ạ. Tôi nghĩ chúng ta nên dành thêm tiền cho phòng Marketing. Trước hết, chúng ta cần tạo tiếng vang và sau đó hãy lo đến việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Ann: Anh nói cũng có lí nhưng chúng ta cũng phải chuẩn bị sẵn sàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và chúng ta phải có ngân sách để chuẩn bị.

Pete: Vậy thì sao chị còn phải hỏi tôi?

Việc đặt ra một câu hỏi để nguy trang cho một tuyên bố nào đó rất giống với việc cố gắng dạy một chú lợn con học hát bởi việc này gây cho bạn cảm giác khó chịu và đồng cảm khiến chú lợn con tức giận. Nếu bạn lo sợ quan điểm cá nhân có thể tạo ấn tượng bạn là người quá kiêu căng, bạn nên lựa chọn từ ngữ chuẩn xác để câu nói dễ chịu hơn nhưng, bằng mọi giá, hãy tránh biến câu nói đó thành một câu hỏi.

### **Gợi ý**

1. Bắt đầu học cách đưa ra tuyên bố. Mỗi khi bạn đưa ra quan điểm bằng một câu hỏi, hãy dừng lại và chuyển câu hỏi đó thành một câu khẳng định.
2. Hãy để dành câu hỏi cho những lúc bạn *thực sự* cần thêm thông tin hoặc khi bạn muốn biết suy nghĩ của người khác.
3. Thể hiện ý tưởng bằng câu khẳng định: “Tôi cho rằng chúng ta cần chuẩn bị kĩ càng trước nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng bằng cách dành thêm nguồn vốn hoạt động cho phòng phát triển khách hàng.” Có thể sẽ có đồng nghiệp bất đồng với quan điểm của bạn nhưng khi đó, bạn sẽ ở vào vị thế mạnh mẽ hơn để bảo vệ ý tưởng của mình.

4. Sau khi khẳng định quan điểm cá nhân, bạn nên nói thêm “Tôi rất muốn biết quan điểm của anh/chị” để cho thấy bạn rất thoải mái và chắc chắn khi thẳng thắn trình bày ý tưởng.

## Sai lầm thứ 57

### Sử dụng quá nhiều lời mở đầu không cần thiết

*Lời mở đầu* là sự kết hợp của nhiều từ và các yếu tố không - phải - là - từ đề cập đến vấn đề chính. Bạn càng dùng nhiều từ thì nội dung được gửi đi càng rối rắm và người nghe càng khó nắm được nội dung chính.

Phụ nữ thường sử dụng lời mở đầu như một công cụ làm dịu thông điệp được gửi đi vì họ lo sợ sẽ tạo ấn tượng quá thẳng thắn hoặc hiếu chiến. Bạn sẽ phản ứng thế nào trước lời mở đầu dưới đây?

“Nhu anh biết, tôi đã nghĩ rất nhiều về rắc rối liên quan đến hiệu quả công việc. Thực tế là tôi cũng đã nói về vấn đề này với một số đồng nghiệp và hầu hết chúng tôi đều có cùng băn khoăn về năng suất ngày càng giảm của công ty trong suốt ba quý vừa rồi, vì vậy tôi không phải là người duy nhất lo lắng về vấn đề này. Nếu nghĩ sâu hơn một chút thì rõ ràng là sự giảm sút này không chỉ mới xuất hiện trong ba quý vừa qua. Chúng ta đều biết nó đã có từ lâu, nhưng chưa hề được tính toán. Dù thế nào thì chúng ta cũng phải cố gắng tìm ra một giải pháp và tôi nghĩ là tôi đã có một ý tưởng. Tôi không cho rằng đó là ý tưởng tốt nhất hay ý tưởng duy nhất. Tôi chỉ muốn nói đó là một ý tưởng cá nhân. Tôi biết các đồng nghiệp khác cũng có ý tưởng riêng và họ sẽ chia sẻ với anh. Ý tưởng của tôi là...”

Chắc hẳn khẩu hiệu của nữ nhân viên này là *Tại sao phải nói ít từ hơn trong khi tôi có thể dùng nhiều từ hơn thế?* Một thông điệp tương tự có thể được gửi đi một cách mạch lạc, rõ ràng mà chỉ cần đến 25% từ ngữ trong đoạn văn trên:

“Năng suất là một vấn đề mà chúng ta phải đối mặt trong thời gian qua và tôi có một giải pháp cho vấn đề này.”

### Gợi ý

1. Trước hết, hãy nói điều quan trọng nhất. Hãy sắp xếp suy nghĩ trước khi bạn nói bằng cách tự đặt cho mình hai câu hỏi đơn giản: *Vấn đề chính mình muốn đề cập là gì? và Mình muốn người nghe quan tâm đến những điểm cốt yếu nào?*
2. Hãy luôn ghi nhớ: *Sự ngắn gọn nghe tự tin hơn*. Nếu thông điệp bạn muốn gửi đi là một thông điệp quan trọng, hãy thực hành nói cho thuần thục. Sử dụng từ ít nhất ở mức có thể.
3. Thử kết hợp câu khẳng định với thông điệp ngắn gọn: “Tôi cho rằng chúng ta nên tiến hành một cuộc phân tích chéo để thấy được nguyên nhân và giải pháp cho tình trạng giảm hiệu quả lao động trong suốt ba quý vừa qua.”

## Sai lầm thứ 58

### Giải thích

Ngược lại với *lời mở đầu* là những lời giải thích lê thê. Cuối cùng, bạn cũng đưa ra được nội dung chính nhưng chính bạn lại tự đánh giá thấp nội dung đó với phần giải thích thậm chí còn dài dòng hơn và tạo cảm giác khó chịu cho người nghe. Sự kết hợp giữa lời mở đầu và lời giải thích dài dòng có thể gây ảnh hưởng nghiêm trọng. Tại sao phụ nữ - mà không phải nam giới - luôn kết hợp hai yếu tố tiêu cực này với nhau? Có một số nguyên nhân cho vấn đề này. Thứ nhất, nhiều từ ngữ có thể làm dịu bớt sự căng thẳng của câu nói và người khác sẽ không cho rằng chúng ta quá mạnh mẽ. Nguyên nhân khác là chúng ta lo lắng chưa nói hết những điều cần nói và cố gắng làm nó trở nên “hoàn hảo” bằng cách nói thật nhiều. Nguyên nhân thứ ba là người khác thường ít khi thừa nhận tuyên bố của chúng ta, vì vậy chúng ta tiếp tục nói để mong nhận được phản hồi của họ. Và nguyên nhân cuối cùng là chúng ta phải nói thật nhiều để bù đắp cảm giác không chắc chắn đó. Chúng ta nghĩ rằng nói càng nhiều thì

tình hình sẽ càng tốt hơn ... trong khi trên thực tế thì điều *ngược lại* mới đúng.

Hãy lấy lời mở đầu trong sai lầm thứ 57 và ghép nó với phần giải thích dài dòng sau:

...Tôi không cho rằng đó là ý tưởng tốt nhất hay ý tưởng duy nhất. Tôi chỉ muốn nói đó là một ý tưởng của cá nhân tôi. Tôi biết các đồng nghiệp khác cũng có ý tưởng riêng và họ sẽ chia sẻ với anh. Ý tưởng của tôi là tiến hành một cuộc điều tra về môi trường làm việc. Như anh biết, chúng ta có thể hỏi công nhân về quá trình làm việc của họ, họ có hài lòng với công việc không, mối quan hệ giữa họ và các chuyên viên giám sát... Hiện nay, có rất nhiều công ty đang tiến hành cách điều tra này. Chúng ta cũng có thể thuê chuyên viên tư vấn hoặc chỉ định nhân viên trong công ty thực hiện việc này. Nếu anh đồng ý với ý tưởng của tôi, tôi rất sẵn sàng tìm hiểu thêm về phương pháp tốt nhất để hoàn thành việc này. Hoặc nếu anh muốn, anh có thể chỉ định một nhân viên khác. Dù sao thì nếu anh muốn tôi vẫn rất sẵn sàng đón nhận nhiệm vụ và sớm báo cáo kết quả với anh.

Và như tôi đã nói... *đúng là nguy hiểm chết người!*

### **Gợi ý**

1. Giảm bớt phần giải thích xuống còn 25% đến 50%.
2. Sau khi trình bày điểm quan trọng nhất, chỉ cần bổ sung thêm hai hoặc ba thông tin bổ trợ cần thiết. Nếu bạn muốn đồng nghiệp đồng tình, thái độ im lặng sẽ là gợi ý cho người khác thể hiện sự đồng thuận hoặc không đồng thuận của họ.
3. Nếu vận dụng các gợi ý, bạn sẽ có thông điệp sau:

Tôi cho rằng chúng ta nên tiến hành một cuộc phân tích chéo để tìm ra nguyên nhân và giải pháp cho tình trạng giảm hiệu quả lao động trong suốt ba quý vừa qua. Kết quả thu được sẽ cho chúng ta thấy ưu điểm của công ty, sai lầm mà công ty đang mắc phải và chúng ta nên tiếp tục như thế nào. Tôi sẽ chỉ đạo việc này. Anh có muốn bổ sung thêm điều gì không?



4. Hãy phản kháng trước thông điệp bên trong con người bạn cho rằng: *chưa đủ*. Bạn không nhất thiết phải nói tất cả những gì bạn biết và có liên quan đến chủ đề chính. Có thể điều đó chưa đầy đủ - phụ thuộc vào chuyên môn của bạn - nhưng có thể như vậy là đủ cho nhiều người khác nắm bắt vấn đề. Đây chính là trường hợp *ít hơn đồng nghĩa với nhiều hơn*.

## Sai lầm thứ 59

### Xin phép

Đã khi nào bạn nhận thấy nam giới có xin phép hay không chưa? Họ thường chỉ đề nghị được tha thứ. Phụ nữ thường đề nghị được chấp thuận không chỉ vì đó là thói quen mà họ còn muốn người khác bật đèn xanh cho họ. Đây là cách đặt câu hỏi an toàn nhưng lại mang tính tự huỷ hoại sự nghiệp cho người đặt câu hỏi. Chúng ta thường yêu cầu trẻ em, thay vì người trưởng thành, xin phép người khác. Khi một người phụ nữ đề nghị được cho phép làm hay nói một điều gì đó, chị tự làm giảm vị thế cá nhân và đặt mình vào vị trí của một đứa trẻ nhỏ. Khi đó, chị cũng chuẩn bị sẵn sàng tinh thần trước lời từ chối “Không.”

Dù làm ở vị trí nào, bạn cũng có quyền độc lập đưa ra quyết định thuộc phạm vi quyền hạn của bạn. Nhiệm vụ của bạn là xác định được giới hạn đó, làm rõ giới hạn với Giám đốc và hành xử theo đúng giới hạn. Tôi đã quan sát rất nhiều phụ nữ không dám hành động trước khi có được sự cho phép của cấp trên, cho dù họ là trợ lý hành chính hay quản lý bộ phận. Hãy tin tôi, Giám đốc luôn mong muốn bạn tự đón nhận trái bóng và tự lăn trái bóng đi. Bạn được trả lương để làm việc đó và việc này sẽ giúp công việc của Giám đốc bạn hiệu quả hơn.

### Gợi ý

1. *Thông báo* cho người khác biết ý định của bạn thay vì việc xin phép họ. Việc thông báo thể hiện sự tôn trọng của bạn và giúp họ nhận thấy hành động *của bạn* không phụ thuộc vào sự cho phép *của họ*.

2. Thừa nhận sự bình đẳng.

3. Biến câu nói dưới đây:

Liệu có phiền gì không nếu ngày mai tôi làm việc tại nhà? Tôi đang đợi một cuộc giao hàng vào buổi trưa.

sang câu nói:

Tôi muốn Giám đốc biết là ngày mai tôi sẽ làm việc tại nhà. Tôi đang đợi người ta giao hàng.

4. Bạn nên biết rằng, nếu người khác có khúc mắc trước lời nói của bạn, chắc chắn họ sẽ thông báo cho bạn biết. Cách suy nghĩ tích cực này giúp bạn có thể thương lượng ở một vị thế mạnh mẽ hơn.

5. Nếu bạn cảm thấy khó khăn trong việc đưa ra một lời khẳng định, bạn có thể sử dụng các cụm từ giảm nhẹ để làm dịu thông điệp. Thay vì tìm kiếm sự cho phép, bạn nên nói: “Tôi dự định lên kế hoạch giải quyết phản hồi của khách hàng. Sau khi hoàn thành kế hoạch, tôi sẽ lấy ý kiến của anh trước khi chia sẻ với khách hàng.”

6. Tương tự như vậy, đừng rơi vào cái bẫy trả lời các thông báo bằng các câu hỏi. Cuối cùng bạn sẽ thấy mình rơi vào một mớ bòng bong.

## Sai lầm thứ 60

### Xin lỗi khi không cần thiết

Tôi có xem giải golf British Open ngay sau khi Tiger Woods thua cuộc. Bình luận viên thể thao phỏng vấn anh thể hiện rõ sự thông cảm một ngày thi đấu không may mắn - anh đã bỏ lỡ một vài cú đánh đơn giản và không chơi đúng phong độ. Khi đó, anh đối đáp như sau: “Tôi đã chơi không tồi. Chỉ tại hôm nay hướng gió và điều kiện sân bãi không ủng hộ tôi.” Câu trả lời của anh nhắc tôi nhớ rằng, nam giới - cho dù họ không làm tốt công việc và mắc phải sai lầm rõ như ban ngày - nhưng họ vẫn phủ nhận hoặc giảm thiểu sai

lầm đó thay vì nhận trách nhiệm hoặc xin lỗi vì sự yếu kém của bản thân.

Chúng ta cần rút ra bài học kinh nghiệm từ câu chuyện trên. Việc xin lỗi người khác vì những lỗi vô ý, không đáng kể làm giảm sự tự tin không chỉ ở chúng ta mà ở cả người khác nữa. So với nam giới, nữ giới thường có xu hướng xin lỗi nhiều hơn, cho dù họ vô tình va phải ai đó trên đường hoặc mắc phải một lỗi nhỏ ở văn phòng. Xin lỗi có thể giảm bớt mâu thuẫn nhưng nó sẽ khiến bạn trở thành người có lỗi trong khi bạn hoàn toàn vô tội.

Tôi xin đưa ra một ví dụ. Một người phụ nữ có tâm sự với tôi rằng, Giám đốc quở mắng chị vì chị không thông báo cho ông ta biết những buổi họp mà chị tham gia bởi ông ta cũng muốn tham gia những buổi họp đó. Thực tế là chị đã gửi thư điện tử cho Giám đốc với đầy đủ thông tin về cuộc họp nhưng có lẽ ông ta không đọc hoặc quên không ghi nhớ vào lịch. Khi được hỏi cách chị xử lý tình huống, chị tỏ ra rất tự hào với cách ứng xử của mình: “Tôi đã gửi thư điện tử cho Giám đốc vào đúng ngày tôi nhận được thông báo. Nếu từ giờ trở đi Giám đốc muốn tôi kiểm tra cùng Giám đốc để biết chắc chắn Giám đốc đã nhận được thông tin chưa, tôi rất sẵn lòng làm vậy.”

Câu trả lời của chị rất khôn ngoan vì nhiều lí do. Trước hết, người phụ nữ này đã không vướng vào chiếc bẫy phải nói lời xin lỗi. Câu trả lời khiến chị mạnh mẽ hơn và không tạo cảm giác chị là một đứa trẻ nhỏ đang bị mắng mỏ. Sau nữa là liệu có Giám đốc nào muốn nhân viên liên tục chạy vào phòng làm việc của mình để nhắc nhở và biết chắc chắn ông ta đã nhận được tất cả thư điện tử? Kết quả là, chị đã buộc Giám đốc phải có bốn phen đọc tất cả thư được gửi đến.

### **Gợi ý**

1. Bắt đầu đếm số lần bạn xin lỗi không cần thiết. Hãy biết tự ý thức giảm bớt con số này bằng cách tiết kiệm lời xin lỗi cho những lỗi lầm lớn (và sẽ không có nhiều lỗi lầm như vậy.)
2. Nếu bạn mắc một sai lầm cần xin lỗi, bạn chỉ nên xin lỗi một lần và tìm cách giải quyết vấn đề.

3. Chuyển xu hướng nói xin lỗi sang xu hướng nhận xét khách quan về những việc chưa được làm đúng và tìm cách giải quyết vấn đề.
4. Kết hợp những gợi ý trên với câu nói không mang tính xin lỗi như: “Dựa trên những thông tin được cung cấp, tôi không cho rằng, anh/chị đã kì vọng vào điều đó. Hãy nói cho tôi biết suy nghĩ của anh/chị và tôi sẽ xem xét lại mọi việc.”
5. Tránh sử dụng lời xin lỗi để làm giảm vị thế của bạn. Luôn bắt đầu từ một vị trí bình đẳng – cho dù người ngồi đối diện bạn giữ chức vụ gì đi nữa. Có thể người đó có chức vụ cao hơn bạn nhưng điều đó không thể khiến họ giỏi hơn bạn được.

## Sai lầm thứ 6

### Sử dụng từ ngữ giảm nhẹ

Phần lớn phụ nữ thường dùng nhiều từ nói giảm hơn nam giới. Từ nói giảm làm giảm bớt tầm quan trọng hay quy mô của một sự thành công. Cô con gái 17 tuổi của chị họ tôi mới mắc phải sai lầm này và tôi chợt nhận ra đó là sai lầm mà chúng ta được học từ khi còn thơ ấu trước lời khuyên dạy: *Không được huênh hoang khoe khoang*.

Trong một sự kiện gia đình, ông nội tự hào thông báo cô bé mới đạt được vài học bổng ở trường. Khi tôi chúc mừng và hỏi về giải thưởng cô bé đạt được, cô bé khiêm tốn trả lời: “Dạ, *chỉ là* giải thưởng Golden State thôi ạ.” Đến bây giờ tôi vẫn không biết giải thưởng đó là gì nhưng tôi biết là cô bé đã phải rất nỗ lực mới giành được giải thưởng đó. Bằng việc dùng từ *chỉ là*, cô bé đã làm giảm tầm quan trọng của giải thưởng này.

Ở công sở cũng vậy, từ ngữ giảm nhẹ làm giảm tầm quan trọng của thành công hoặc cho là do một thứ gì khác ngoài tài năng, làm việc chăm chỉ hay có bí quyết làm việc hiệu quả. Khi được khen thưởng hoặc chúc mừng, phụ nữ thường trả lời: “Cũng không có gì lớn lắm,” hay “Có lẽ là tôi đã may mắn.” Cứ nói những cụm từ này đi, rồi có ngày bạn sẽ bắt đầu tin chúng.

## Gợi ý

1. Tập nói: “Cám ơn. Tôi rất hài lòng về thành quả đó.” Bạn nên thực hành nói như vậy cho đến khi có thể nói tự nhiên mỗi khi được khen ngợi.
2. Miêu tả thành tích bạn đạt được theo chiều hướng khách quan và không sử dụng kèm từ hạn định. Tránh những từ như, “Đó chỉ là...,” “Tôi chỉ...,” hay “Tôi cũng thấy rất ngạc nhiên...”
3. Nếu muốn tỏ ra khiêm tốn, bạn có thể nói, “Cám ơn. Tôi cũng tự hào về thành công tôi đạt được và tôi phải cảm ơn những người đã ủng hộ tôi.”

## Sai lầm thứ 62

### Sử dụng từ hạn định

Để giảm bớt nỗi lo sợ về việc mình tỏ ra quá thẳng thắn, khẳng khẳng giữ nguyên quan điểm cá nhân hay quá tận tụy, phụ nữ thường sử dụng rất nhiều từ hạn định trong khi nói. Từ hạn định được sử dụng với mục đích làm giảm tầm quan trọng và tính mạnh mẽ trong thông điệp bạn gửi đi. Từ hạn định bao gồm:

“Có vẻ như điều đó...”

“Chúng tôi cũng chỉ...”

“Có lẽ chúng ta nên...”

“Có thể sẽ tốt hơn nếu...”

“Chúng ta có thể...”

Đúng là những từ ngữ gây cảm giác khó chịu! Lời nhận xét nước đôi khiến người khác phải hỏi:

“Trông nó như thế nào?”

“Các anh đã làm gì?”

“Chúng ta *nên* hay *không nên* làm điều đó?”

“Như vậy *có tốt hơn* không?”

“Chúng ta *có thể* hay *không thể* làm việc đó?”

### Gợi ý

1. Sử dụng từ ngữ mạch lạc, chắc chắn để thể hiện quan điểm. Nó không mang tính giáo điều mà chỉ có nghĩa bạn thẳng thắn và không sử dụng từ hạn định.
2. Nếu cần sử dụng từ hạn định, bạn nên sử dụng câu nói phụ bổ sung để làm dịu một quan điểm mạnh mẽ mà không làm mất hiệu lực của nó. Ví dụ: “Vì những lí do tôi đã trình bày, tôi cho rằng chúng ta nên hành động ngay lúc này. Tôi rất muốn biết ý kiến của các anh chị.”
3. Nếu không chắc chắn, bạn nên mở đầu bằng cách đề cập nguyên nhân khiến bạn không tận tụy hoặc nguyên nhân khiến bạn tận tụy hơn và đưa ra giải pháp tạm thời. Nếu bạn nói: “Dựa trên số liệu thực tế đã được trình bày, tôi không biết chắc liệu chúng ta có nên hành động vội vã như vậy không. Tôi cần thu thập thêm dữ liệu trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.” Sẽ rõ ràng hơn rất nhiều.

## Sai lầm thứ 63

### Không trực tiếp trả lời câu hỏi

Không trực tiếp trả lời câu hỏi cũng là một phương thức nói nước đôi và ẩn chứa nhiều rủi ro. Chúng ta hãy cùng đọc đoạn hội thoại ngắn dưới đây giữa một vị Phó Giám đốc công ty và một Giám đốc bộ phận của ông:

Phó Giám đốc: Chị có nghĩ là chúng ta nên thông báo cho các cổ đông biết con số tổn thất ước đoán về tài chính trong quý bốn này

không? Hay là chúng ta sẽ thông báo sau khi biết chắc chắn một con số cụ thể?

Giám đốc bộ phận: Chúng ta có thể thông báo cho các cổ đông vì công ty cũng chuẩn bị làm báo cáo tài chính quý bốn rồi. Tuy nhiên, nếu đợi cho đến khi làm báo cáo xong thì chúng ta sẽ tạo được sự tin tưởng hơn vì lúc đó chúng ta có thể cung cấp con số cụ thể. Nếu thông báo cho các cổ đông vào thời điểm này chúng ta sẽ phải đối mặt với rất nhiều câu hỏi mà chắc chắn chúng ta không trả lời được. Nhưng nếu đợi đến khi có được kết quả cuối cùng thì họ sẽ cho rằng chúng ta giấu giếm thông tin. Cách nào cũng có cái lợi và cái hại của nó.

Phụ nữ thường mắc phải sai lầm này vì họ cho rằng cách ứng phó tốt nhất trước câu hỏi khó là trình bày tất cả suy nghĩ của họ. Họ tin rằng đó là phương pháp hữu ích và công bằng nhất. Tuy nhiên, lúc đó người đặt câu hỏi vẫn không nhận được câu trả lời thích đáng. Cách trả lời mập mờ cũng cho thấy phụ nữ đang lảng tránh và tạo sự an toàn cho mình - họ lẩn trốn nhưng lại “trốn không kĩ”. Thằng thằn lằn đưa ra một câu trả lời cho một câu hỏi là cơ hội tốt nhất để đưa ra một lời tuyên bố vững chắc.

### Gợi ý

1. Trực tiếp trả lời câu hỏi dành cho bạn. Trước câu hỏi: *Chúng ta nên chia sẻ thông tin ngay thời điểm này hay nên chờ đợi?* Vì vậy, những từ đầu tiên bạn phải nói là bạn sẽ nghiêng về phương án nào hoặc bạn phải đưa ra một phương án thay thế. Khi đó, câu trả lời có thể là: “Cả hai cách này đều không hợp lí. Tôi nghĩ chúng ta nên để kết quả tự nói lên tất cả sau khi chúng ta hoàn thành báo cáo tài chính quý.”
2. Mong muốn có một câu trả lời “hoàn hảo” hoặc “đúng” có thể là nguyên nhân khiến bạn không thể đưa ra câu trả lời ngắn gọn hoặc thẳng thắn. Với câu hỏi đúng - sai, nhiều người trả lời: “Nhưng tôi không thể trả lời là đúng hay sai được.” Tất nhiên bạn có thể. Chỉ cần một chút mạo hiểm và đi thẳng vào vấn đề. Thà bắt đầu gây ra một cuộc tranh cãi còn hơn là đưa ra một câu trả lời không rõ ràng.

3. Tổ chức lại suy nghĩ bằng cách vận dụng cách đi thẳng vào trọng tâm vấn đề. Với cách trả lời này, một câu trả lời hợp lý cho câu hỏi trên có thể là: “Tôi cho rằng chúng ta nên chia sẻ thông tin với cổ đông ngay lúc này. Có hai nguyên nhân cơ bản cho lựa chọn này của tôi. Trước hết, tôi tin rằng thà chúng tiết lộ toàn bộ thông tin còn hơn là bị buộc tội che giấu thông tin. Thứ hai, chúng ta đều chắc chắn công ty phải đối mặt với tổn thất nhưng nếu chúng ta phán đoán sai lầm có thể, các cổ đông sẽ cảm thấy nhẹ nhõm và chúng ta không mất mát gì cả.”
4. Khi trả lời một câu hỏi mang tính luận văn, bạn nên cụ thể hóa và sắp xếp hợp lý những ý có trong câu trả lời: “Tôi có ba ý thế này...,” hay “Chúng ta có hai con đường...”
5. Tham gia khóa học ứng khẩu. Khả năng trực tiếp trả lời câu hỏi bao gồm cách ứng biến của bạn tại thời điểm được hỏi. Khóa học này sẽ rất hữu ích.

## Sai lầm thứ 64

### Nói quá nhanh

Phụ nữ thường nói rất nhiều và rất nhanh (tham khảo thêm Sai lầm thứ 76 để biết thêm chi tiết.) Được nhận xét là nói quá nhiều, chúng ta thường sợ làm mất nhiều thời gian của người khác và cố gắng tăng tốc độ nói để truyền tải toàn bộ thông tin đi trước khi bị người khác chen ngang hoặc trước khi nhận được dấu hiệu là chúng ta đang nói quá nhiều. Chúng ta “lên dây cót” để nói, giống hết tốc độ của người nói trên chương trình quảng cáo Fedex<sup>1</sup> cũ - tốc độ nói của anh ta nhanh ngang bằng tốc độ ánh sáng. Tạo khoảng thời gian trống hợp lý để trình bày quan điểm là dấu hiệu cho thấy: *Tôi có quyền được nhìn thấy và nghe thấy.*

Sự tín nhiệm phụ thuộc vào cách bạn nói, cho dù bạn nói về vấn đề gì đi chăng nữa, vì vậy điều quan trọng là bạn phải biết cách truyền đạt sự tự tin, chính xác và chiều sâu trong từng câu nói. Nói quá nhanh chỉ đem đến điều ngược lại. Khi đó, người nghe có thể



cho rằng những lời bạn nói không xứng đáng với thời gian họ dành để lắng nghe hoặc thông điệp bạn gửi đi không đủ quan trọng.

### Gợi ý

1. Thực hành nói với tốc độ hợp lí.
2. Thường xuyên gặp gỡ những người cùng ngành nghề để thực hành kĩ năng thuyết trình. Các thành viên sẽ đưa ra nhận xét sau khi một thành viên hoàn thành buổi thuyết trình. Phương pháp luyện tập này giúp bạn thoải mái khi nói và phát biểu trước sự hiện diện của nhiều người.
3. Đề nghị bạn bè hoặc đồng nghiệp bí mật ra dấu hiệu mỗi khi bạn nói quá nhanh.
4. Luôn nhớ rằng bạn có quyền truyền tải thông điệp trong khoảng thời gian hợp lí (và bạn phải thực hiện theo đúng những gợi ý bên trên.)

## Sai lầm thứ 65

### Không nói từ ngữ đúng chuyên ngành

Mỗi ngành nghề và chuyên ngành đều có ngôn ngữ và biệt ngữ riêng. Nếu chúng ta thất bại trong việc sử dụng đúng từ ngữ chuyên ngành, người khác sẽ có ấn tượng chúng ta không có kiến thức chuyên sâu. Sự tác động đối với người nghe bắt nguồn từ kiến thức chuyên môn của người nói và cách tác động tốt nhất là sử dụng từ ngữ chuyên ngành. Phụ nữ thường cho rằng họ có thể tạo ảnh hưởng đến người nghe nếu họ giỏi một phần trong *chuyên ngành* của họ. Đó là một sai lầm.

Một khách hàng rất băn khoăn lo lắng vì ban Giám đốc không chú ý đến chị mỗi khi đến kì đề bạt thăng chức cho nhân viên. Bảng đánh giá thành tích của chị rất tốt, ban Giám đốc thường khen ngợi chuyên môn và sự đóng góp của chị cho công ty. Để xác định rõ tiềm năng của nhân viên, công ty thường áp dụng hình thức đánh giá cá nhân. Bảng đánh giá gồm một số bài kiểm tra và một cuộc phỏng vấn

với chuyên gia tâm lý. Kết quả dành cho chị: một người khá thông minh, biết giải quyết vấn đề và là một quản lý giỏi trong tương lai nhưng thiếu khả năng nói về chuyên môn.

Bạn có biết ROI<sup>2</sup> - lợi tức đầu tư và thành tích của công ty bạn? Nếu bạn không biết, đã đến lúc bạn tìm hiểu về những thông tin này.

### Gợi ý

1. Đọc tạp chí Phố Wall. Tạp chí cung cấp nhiều thông tin hữu ích trong chuyên môn và nhiều từ ngữ thông dụng trong kinh doanh.
2. Đề nghị nhân viên trong phòng tài chính giải thích cho bạn thông tin cơ bản liên quan đến tài chính.
3. Đặt mua tạp chí công nghiệp hoặc báo quý.
4. Tham gia khóa học kế toán của các tổ chức phi tài chính.
5. Tự thiết lập ngân sách và tài chính cá nhân.
6. Tham dự các cuộc họp của hiệp hội nghề nghiệp.
7. Tìm kiếm điểm chuẩn và thành tích tốt nhất trong lĩnh vực của bạn.

## Sai lầm thứ 66

### Sử dụng từ không có trong từ điển

Sử dụng quá nhiều từ không có trong từ điển trong câu nói thể hiện sự không chắc chắn hoặc lưỡng lự của người nói. Từ không có trong từ điển có thể là *à, ờ, ừm* hay ngay cả các cụm từ có nghĩa như *anh/chị biết ý tôi là gì rồi* hay *anh/chị thấy rồi đấy*.

Nếu câu nói của bạn chỉ gồm “ừm, chà, bạn không nên...” câu nói đó chỉ có nghĩa là “ừm, tôi không biết tôi đang nói gì, bạn có biết tôi nói gì không?” Để thay đổi thói quen, việc khó khăn nhất là nhận ra

và loại bỏ chúng trong câu nói. Sau khi loại bỏ chúng rồi, chỉ còn 1/10 câu là những từ bạn nên nói.

### Gợi ý

1. Đề nghị đồng nghiệp nhận xét về cách bạn dùng từ không có trong từ điển.
2. Đề ra một số dấu hiệu báo hiệu với bạn bè hoặc đồng nghiệp. Ví dụ, khi cùng uống cà phê, bạn có thể yêu cầu họ gõ gõ ngón tay vào tách cà phê mỗi khi bạn dùng từ không có trong từ điển.
3. Có thể đề nghị thêm bạn bè hay người thân cùng tham gia tạo dấu hiệu phản hồi. Càng nhận được nhiều phản hồi, bạn sẽ càng sớm từ bỏ được thói quen dùng các từ đó.
4. Ghi hình quá trình bạn thuyết trình và tự đánh giá cách bạn nói.
5. Đặt máy ghi âm cạnh bàn làm việc và nhấn nút GHI ÂM trước khi bạn trả lời câu hỏi hoặc gọi điện thoại. Nghe lại ghi âm và đếm những từ không có trong từ điển bạn đã dùng.
6. Tập có cảm giác thoải mái trước sự im lặng - biết giữ im lặng đúng lúc là công cụ hữu ích trong kỹ năng giao tiếp.

## Sai lầm thứ 67

### Sử dụng từ ngữ không tự tin

Sử dụng từ ngữ mang tính cảm nhận cho thấy thái độ không chắc chắn của người nói. Dưới đây là hai cột từ ngữ: một cột từ ngữ không tự tin và một cột từ ngữ thay thế.

Từ ngữ không tự tin	Cụm từ thể hiện sự tự tin
“Có vẻ như là chúng ta nên...”	“Tôi tin rằng tốt nhất là ...”
“Tôi có thể...”	“Tôi dự định...”
“Anh nên cân nhắc...”	“Tôi khuyên anh nên...”
“Anh cảm thấy thế nào nếu chúng ta...”	“Anh nghĩ sao nếu chúng ta...”

Từ ngữ không tự tin	Cụm từ thể hiện sự tự tin
“Người khác có thể lập luận rằng...”	“Những người phản đối sẽ nói rằng...”
“Tôi nghĩ rằng chúng ta ...”	“Đề xuất của tôi là chúng ta...”

Bạn đã hình dung ra rồi chứ. Cả hai cách nói trên đều thể hiện một thông điệp nhưng cách nói trong cột bên phải mang tính quyết đoán hơn. Cách nói này tạo sự mạnh mẽ hơn và thể hiện rõ mong muốn “hữu hình” của người nói. Có thể bạn cho rằng tôi đang bó buộc tìm vết nhưng ngôn từ có thể thể hiện giá trị và mục đích của người nói.

### Gợi ý

1. Thực hành vận dụng các cụm từ mang tính chất tuyên bố có từ *Tôi như, Tôi nghĩ, Tôi tin, Tôi đề xuất, Tôi dự định, Tôi muốn* hay *Tôi cảm thấy*.
2. Mạo hiểm nói rõ suy nghĩ với sức thuyết phục cao.
3. Phát triển vốn từ vựng trong kinh doanh bằng cách đọc sách, báo dành cho người làm kinh doanh.
4. Khi viết thư điện tử hoặc thư tay, nên đọc lại và sửa từ ngữ với mục đích nhấn mạnh những gì bạn viết.
5. Không nên từ bỏ hoàn toàn từ ngữ “cảm nhận” - bạn chỉ cần sáng suốt trong cách sử dụng. Loại từ ngữ này rất hiệu quả khi tư vấn hoặc hướng dẫn đồng nghiệp.

## Sai lầm thứ 68

### Nhận xét không rõ ràng

Nhận xét không rõ ràng là đưa ra một nhận xét tiêu cực sau khi đưa ra hai nhận xét tích cực. Cách nhận xét này không đề cập vấn đề một cách thẳng thắn của người nói. Tôi đưa ra một ví dụ để các bạn thấy việc nhận xét không rõ ràng nghĩa là như thế nào:

*Greg, tôi muốn nhận xét đôi lời về công việc gần đây của anh trong dự án Jackson. Tôi rất hài lòng với cách anh dành thời gian tạo dựng mối quan hệ với khách hàng. Có vẻ như khách hàng cũng đánh giá cao hành động của anh. Tuy nhiên, tôi cũng muốn anh dành thêm thời gian vào việc nghiên cứu để đưa ra đề xuất hiệu quả cho khách hàng. Nhìn chung, tôi thấy anh đã làm tốt công tác quản lý khách hàng.*

Vậy thì Greg phải rút ra được điều gì? Có lẽ Greg cũng tự hỏi liệu anh có được đánh giá là làm tốt công việc hay không. Câu nhận xét cuối cùng rất tích cực nhưng Greg phải hướng trọng tâm vào câu ở giữa - một thông điệp rất quan trọng. Tách biệt nhận xét tích cực và tiêu cực là phương pháp hiệu quả hơn và có thể củng cố thành tích của người nghe. Đây cũng nguyên nhân tôi vận dụng quy tắc 7 - (Xem phần gợi ý)

Phụ nữ không muốn đón nhận tin xấu. Thực tế là hầu hết tất cả chúng ta luôn cố gắng tránh tin xấu. Để mang lại hiệu quả cao nhất, lời nhận xét phải cụ thể, khéo léo và tập trung vào kết quả tích cực. Dưới đây là lời nhận xét tốt hơn dành cho Greg:

*Greg, tôi muốn nhận xét đôi lời về anh trong dự án Jackson. Bảng nghiên cứu anh gửi cho tôi chưa rõ ràng lắm và khách hàng vẫn còn rất nhiều nghi vấn (cụ thể.) Trong thời gian tới, tôi hi vọng anh sẽ dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu về phương án hành động của đối thủ cạnh tranh và đối chiếu lợi ích của việc sử dụng cách thức sản xuất và con người của chúng ta (biết ứng xử.) Việc này sẽ giúp khách hàng quyết định nhanh chóng hơn (kết quả tích cực.)*

### **Gợi ý**

1. Việc đưa ra nhận xét sẽ dễ dàng hơn nếu bạn tuân theo quy tắc 7-Bạn cần học cách đưa ra bảy nhận xét tích cực cho một nhận xét tiêu cực. Phương pháp này giúp người nghe tiếp nhận thông điệp tốt hơn và không tạo ấn tượng bạn là người quá nghiêm khắc.

2. Mỗi khi đưa ra nhận xét tích cực, phải đảm bảo lời nhận xét đó không *ám chỉ sự chỉ trích*. Giống như một lời khen vụng về, cách nhận xét này tương tự lời khen của mẹ chồng dành cho nàng dâu:

“Bữa tối hôm nay ngon thật. Ngon hơn nhiều so với ba bữa ăn trước con nấu.”

3. Luôn ghi nhớ có cả nhận xét tích cực và tiêu cực.

4. Việc thăng thấn nhận xét sẽ dễ dàng hơn nếu bạn vận dụng phương pháp Diễn giải (Descript):

D = **Describe** (Diễn giải) tại sao bạn có buổi trò chuyện đó.

*Frank, tôi muốn thảo luận với anh về những việc xảy ra hồi tuần trước khi chúng ta cùng hợp tác trong dự án Acme.*

E = Explain (Giải thích) khéo léo cách bạn nhìn nhận vấn đề và **suy luận** từ cách hiểu của người khác.

*Tôi nhận thấy tôi phải làm quá nhiều việc vì anh đi làm muộn và về sớm đến bốn giờ đồng hồ trong năm ngày vừa qua. Tôi không biết anh nhìn nhận vấn đề này như thế nào.*

S = Show (**Nói rõ**) những gì bạn nghe được và **Nói cụ thể** (Specify) mong muốn của bạn trong thời gian tới.

*Tôi biết anh phải giải quyết việc gia đình nhưng nếu anh thông báo trước cho tôi thì tôi có thể sắp xếp hoặc đề nghị người khác cùng làm với tôi. Từ giờ trở đi, tôi rất lấy làm cảm kích nếu anh thông báo trước cho tôi mỗi khi anh không thể dành toàn bộ tâm huyết cho dự án mà chúng ta cùng hợp tác.*

C = Gắn kết hành động bạn mong muốn với **Kết quả** (Consequences) (mang tính tích cực hoặc tiêu cực, phụ thuộc vào mức độ nghiêm trọng của vấn đề hoặc khoảng thời gian được dành cho buổi thảo luận.)

*Cám ơn anh đã lắng nghe tôi. Chúng ta có thể mang đến nhiều giá trị hơn cho khách hàng nếu chúng ta tìm được phương thức liên lạc tốt hơn.*

# Nói năng nhỏ nhẹ

Hồi 14 tuổi, tôi có làm thêm trong tiệm giặt và bà chủ cửa hàng có vẻ bị mắc chứng đau nửa đầu. Nếu bạn từng đến một tiệm giặt vào một buổi trưa trong tuần, bạn sẽ thấy có rất nhiều máy móc và thiết bị cùng hoạt động. Tôi phải nói rất to với người đứng cách tôi có vài bước, và khi đó, bà chủ bước vào, thì thầm với tôi: “Con không biết là các cô gái trẻ không được nói to à?” Sau lần đó, tôi luôn thận trọng trong từng lời nói để không nói quá to vì tôi sợ người khác nghĩ tôi không nữ tính! Mãi 30 năm sau tôi mới nhận thấy bà chủ tiệm giặt bị đau nửa đầu và bà chỉ muốn tôi giữ im lặng khi làm việc. Tôi tự hỏi liệu có bao nhiêu cô gái trẻ khác cũng nhận được thông điệp như vậy - và có thể vì cùng một lí do đó.

Âm lượng giọng nói cũng được coi là công cụ tạo ấn tượng cho người nghe. Phụ nữ thường bắt đầu câu chuyện với giọng nói nhỏ nhẹ. Nhưng giọng nói nhỏ nhẹ cho thấy thông điệp được gửi đi thể hiện thái độ không chắc chắn hoặc thiếu tự tin. Âm lượng cũng ảnh hưởng đến ngôn ngữ hình thể. Giọng nói càng to thì người nói càng có chiều hướng sử dụng nhiều ngôn ngữ hình thể hơn. Bạn có thể gửi thông điệp như mong muốn nếu biết cách kết hợp âm lượng thích hợp với ngôn ngữ hình thể.

## Gợi ý

1. Khi phát biểu trước nhiều người, bạn nên hình dung người ngồi xa nhất rất khó để nghe thấy bạn nói và cố gắng nói đủ to để họ nghe được.
2. Tham gia lớp học lên giọng, xuống giọng hoặc học hát để học cách lên xuống giọng hợp lí.
3. Nếu người nghe yêu cầu bạn nhắc lại hoặc nói to hơn, bạn phải thực sự chú tâm vào thông điệp mà bạn phải nói.
4. Tự ghi lại hình ảnh bạn thuyết trình hoặc thảo luận trong một buổi họp. Nếu bạn không nghe rõ những gì bạn nói trong khi vẫn nghe rõ lời phát biểu của đồng nghiệp, bạn cần phải chú ý hơn nữa đến âm lượng giọng nói.

5. Hãy hình dung người nghe là các khách hàng. Dù họ có thoải mái ngã người vào ghế ngồi thì họ vẫn lắng nghe giọng nói của bạn. Nếu họ phải vươn người về phía trước để nghe bạn nói hay tỏ ra căng thẳng khi nghe, như vậy là bạn chưa làm tốt công việc chăm sóc khách hàng.

## Sai lầm thứ 70

### Giọng nói có cường độ quá cao

Người nghe phản ứng với cả nội dung và âm thanh của người nói. Câu nói có cường độ cao hơn bình thường - một đặc trưng của phái nữ khó có thể thu hút được nhiều sự chú ý. Tại sao trong giai đoạn mới phát triển của ngành truyền thông, các phát thanh viên chủ yếu là nam giới? Walter Cronkite<sup>3</sup> được nhiều người tin nhiệm mặc dù rất ít người biết được tính cách của anh ta. Ngày nay, phát thanh viên nam vẫn chiếm đa số trên chương trình bản tin thời sự buổi tối. Từ Tom Brokaw<sup>4</sup> đến Peter Jennings<sup>5</sup> và Dan Rather<sup>6</sup>, họ đều được coi là những người có giọng nói đầy uy lực.

Mặc dù không thể nói rõ nguyên nhân tại sao nam giới chiếm ưu thế trong ngành truyền thông nhưng tôi tin rằng giọng nói có cường độ thấp hơn có thể thu hút được nhiều sự chú ý và sự tôn trọng hơn. Giọng nói có cường độ càng cao thì sự tin nhiệm càng giảm xuống. Có thể quan niệm cho rằng chỉ nam giới mới có giọng nói cường độ thấp đã ăn sâu vào trí óc nhiều người và “quyền lực” vẫn có chiều hướng gắn liền với nam giới. Ngay cả những người đàn ông có giọng nói với cường độ cao hơn bình thường cũng phải đối mặt với vấn đề liên quan đến sự tin nhiệm giống như nữ giới. Với vóc người hơi khiêm tốn và giọng nói cao hơn mức bình thường, ông Ross Perot<sup>7</sup> đã không thực sự thành công trên chính trường.

### Gợi ý

1. Khi tỉnh giấc, bạn hãy tạo ra một tiếng ồn bất kì. Có thể là bất kì tiếng ồn nào, như *Ummmmmmmmmm* hay *La la la la la*. Đó là âm thanh được phát ra với cường độ tự nhiên và không bị hạn chế - bạn cần phải duy trì giọng nói có cường độ như vậy suốt cả ngày.



2. Tham gia học nhạc trong dàn hợp xướng để biết cao độ giọng hát của bạn. Bạn sẽ không thể hát nhỏ mãi được.
3. Hình dung cổ và lồng ngực bạn là một không gian rộng lớn. Hãy tưởng tượng giọng nói quay tròn bên trong cơ thể; sau đó điều chỉnh lại giọng nói.

## Sai lầm thứ 71

### Để lại lời nhắn dài dòng và không cần thiết

Mọi người trong gia đình tôi vẫn thường nói đùa rằng, mẹ chồng tôi là người không biết nói lời tạm biệt. Mỗi khi trò chuyện hết một vấn đề, mẹ không thể kết thúc câu chuyện. Nhiều phụ nữ cũng phải đối mặt với hiện tượng tương tự khi để lại lời nhắn trên hộp thư thoại. Mặc dù lời mở đầu thông điệp rất chính xác và rõ ràng nhưng họ kết thúc thông điệp không hợp lí chút nào: “Được rồi, tôi nghĩ chỉ có vậy thôi. Chà, hãy gọi lại cho tôi nếu chị có thắc mắc. Tôi nghĩ chỉ có chừng đó thông tin thôi. Tạm biệt nhé.” Lời nhắn dài dòng có thể làm giảm tầm quan trọng của lời nhắn đầu tiên (cũng là lời nhắn quan trọng nhất) và cho thấy bạn là người không quyết đoán.

Một khách hàng của tôi cho rằng người khác thường để lại lời nhắn cộc lốc, khiếm nhã cho chị và chị không biết phải trả lời thế nào. Tôi đề nghị chị lưu lại một vài tin nhắn thoại của người khác gửi cho chị và tin nhắn thoại của chính chị (bằng cách nhờ đồng nghiệp gửi lại lời nhắn đó). Sau khi nghe lời nhắn của khách hàng này

và của bạn bè chị, tôi nhận thấy chị đang gặp rắc rối với lời nhắn của người khác giới. Họ không khiếm nhã hay nói cộc lốc; họ chỉ nói ngắn gọn. Trong khi đó, chị dùng quá nhiều từ ngữ hơn mức cần thiết khi để lại lời nhắn. Nếu so sánh, lời nhắn của chị vì quá nhiều từ nên ít quan trọng hơn - vì thực tế là chúng ít quan trọng hơn. Nhiều từ ngữ làm giảm tầm quan trọng của thông điệp. Càng ít từ càng dễ nhớ hơn.

### Gợi ý

1. Hệ thống để lại lời nhắn hiện đại giúp bạn dễ dàng nghe lại lời nhắn của mình. Bạn nên nghe lại lời nói của bản thân để biết liệu bạn có gửi đi quá nhiều từ ngữ không cần thiết không.
2. Trước khi gọi điện, hãy sắp xếp lại thông tin trong đầu xem bạn muốn đề cập đến vấn đề gì để biết khi nào nên dừng lại và đến lúc bạn phải dừng lại. (Đáng ra, mẹ chồng tôi nên vận dụng gợi ý này.)
3. Nếu bạn mắc phải sai lầm này, hãy tự biết cách ngừng nói sau khi nói xong ý chính.
4. Chuẩn bị câu kết thúc nhanh gọn (cả khi nói chuyện điện thoại và để lại lời nhắn.) Hãy nói: “Hãy gọi lại cho tôi nếu anh có thắc mắc” và cúp máy ngay lập tức sẽ mang lại hiệu quả cao.

## Sai lầm thứ 72

### Không biết cách tạo khoảng lặng trước khi nói

Chắc hẳn bạn đã nghe đến cụm từ *khoảng lặng ý nghĩa*. Đó là khoảng thời gian ngắn giúp người nghe phỏng đoán và chú ý đến những lời bạn chuẩn bị nói. Với mong muốn mang đến sự hài lòng và không lấy quá nhiều thời gian của người nghe, phụ nữ thường có xu hướng trả lời câu hỏi nhanh đến nỗi không có đủ thời gian để ngầm nghĩ lại câu trả lời đó. Bạn nên bổ sung vào kỹ năng giao tiếp phương pháp vận dụng *khoảng lặng ý nghĩa* trước khi phát biểu.

Tạo một khoảng yên lặng trước khi nói có ý nghĩa rất quan trọng. Thứ nhất, khoảng yên lặng cho thấy bạn đã suy nghĩ vấn đề rất thấu đáo. Thứ hai, tạo sự thích thú cho người nghe. Thứ ba, tạo ấn tượng bạn là người tự tin và cuối cùng, bạn có đủ thời gian để sắp xếp lại suy nghĩ theo trật tự.

### Gợi ý

1. Tập đếm từ một đến ba trước khi trả lời câu hỏi - ngay cả khi bạn dễ dàng tìm ra câu trả lời.
2. Trong khoảng thời gian yên lặng, bạn cần phải biết rõ bạn muốn người nghe nắm bắt được thông điệp nào và mở đầu bằng thông điệp đó.

# CÁCH BẠN TẠO DỰNG HÌNH ẢNH

Mỗi khi tư vấn, tôi thường khuyên khách hàng bắt đầu với việc thay đổi những hành vi dễ nhận thấy và dễ thay đổi. Cách làm này mang lại thành công nhanh chóng vì người khác có thể dễ dàng nhận thấy nỗ lực mà họ đã bỏ ra để thay thế hành vi ngầm huỷ hoại sự nghiệp bằng hành vi thiết thực hơn. Chương 7 đề cập đến những hành động bạn thực hiện vô ý hoặc theo thói quen và chúng khiến người khác nghĩ rằng bạn kém cỏi trong khi thực tế không phải vậy. Bạn không nên để vẻ đơn giản bề ngoài của những sai lầm này đánh lạc hướng.

Hãy khởi động bằng cách từ bỏ hoang tưởng lớn nhất về sự thay đổi trong sự nghiệp: *Người thông minh nhất và giỏi giang nhất sẽ được trọng thưởng bằng cơ hội thăng tiến và tự do lựa chọn dự án để thực hiện.* Sai lầm. Người có năng lực và trông có vẻ chuyên nghiệp là người rất dễ thay đổi trên con đường sự nghiệp. Năng lực là yếu tố quan trọng nhất. Năng lực giúp bạn thăng tiến. Bạn được kì vọng phải có năng lực nhưng nếu chỉ có năng lực không thôi, bạn sẽ không thể tiến thân được.

Nghiên cứu cho thấy, 55% sự tín nhiệm bắt nguồn từ hình ảnh của bạn; cách bạn nói chiếm 38% và 7% dựa vào nội dung của những lời nói đó. Nếu hình ảnh của bạn không tạo được lòng tin cho người khác, họ sẽ không coi bạn là người chuyên nghiệp, cho dù bạn giỏi hoặc có kiến thức uyên thâm. Tuy nhiên, bạn có thể dễ dàng chiếm được 55% sự tín nhiệm nếu tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp và đáng tin.

## Sai lầm thứ 73

# Cười không đúng lúc

Trong một buổi hội thảo dành cho nữ giới về Kỹ năng lãnh đạo, chúng tôi thảo luận về biện pháp giúp người nghe nghiêm túc tiếp nhận thông tin được gửi đi. Một người phụ nữ châu Á đáng người mảnh dẻ, là kỹ sư phòng thí nghiệm Jet Propulsion tại thành phố Pasadena, bang California, đưa ra câu hỏi tại sao đồng nghiệp nam không quan tâm đến thông tin chị đưa ra. Sau khi chị kết thúc câu hỏi, nhiều tiếng cười rầm rì lan khắp phòng hội thảo. Nguyên nhân rất rõ ràng: *Suốt thời gian phát biểu, chị nở những nụ cười quá tươi (và không phù hợp)!*

Xã hội quan niệm con gái thường cười nhiều hơn con trai. Bố mẹ cười nhiều với em bé gái hơn so với em bé trai. Nam giới được coi là nghiêm túc nếu họ không cười. Còn nữ giới thường được hỏi, “Có chuyện gì vậy?” khi họ không cười. Không có gì ngạc nhiên khi chúng ta không biết khi nào mình nên và không nên cười.

## Gợi ý

1. Chú ý hơn nữa đến thời điểm bạn cười. Lúc nào tôi cũng khuyên khách hàng nữ phải “canh chừng nụ cười.”
2. Có ý thức kết nối nét mặt với thông điệp được gửi đi. Chắc chắn bạn không muốn bị coi là người lạnh lùng nhưng bạn cần phải tạo được mối liên kết giữa ngôn ngữ hình thể và nội dung lời nói.
3. Trước khi phát biểu ý kiến quan trọng, bạn nên tập dượt trước gương. Như vậy bạn sẽ dễ dàng nhận thấy khi nào bạn cười không đúng lúc.
4. Sáng suốt lựa chọn thời điểm và cách cười. Ví dụ, bạn có thể cố tình nở một nụ cười để làm dịu bớt sự căng thẳng của một thông điệp hoặc thể hiện sự cảm thông.

## Sai lầm thứ 74

### Sử dụng quá ít không gian

Sử dụng không gian là một cách thể hiện sự tự tin và quyền hạn của mỗi người. Việc sử dụng nhiều không gian cho thấy bạn là người tự tin. Nếu bạn đi máy bay, hãy thử quan sát sự khác biệt trong cách ngồi giữa nam giới và nữ giới. Trong khi nam giới ngồi thoải mái và thả cả hai cánh tay lên tay vịn của ghế, nữ giới thường giữ khuỷu tay gần với cơ thể và cố gắng không tận dụng quá nhiều không gian. Bạn cũng có thể quan sát hiện tượng tương tự khi đứng trong thang máy. Hầu hết tất cả mọi người, cả nam và nữ giới, đều cố gắng đứng gọn để bớt khoảng trống cho người khác trong thang máy. Tuy nhiên, khi thang máy đông người, bạn có thể dễ dàng bắt gặp hình ảnh người phụ nữ đứng thu mình trong góc thang máy vì chị sợ chiếm quá nhiều không gian của người khác.

### **Gợi ý**

1. Khi thuyết trình, bạn nên tận dụng tất cả khoảng trống có sẵn bằng cách từ từ di chuyển sang hai bên, lên trước và lùi lại. Nếu sân khấu nhỏ, bạn nên di chuyển ra phía trước bức thuyết trình khoảng 75% khoảng trống có sẵn.
2. Khi tham dự cuộc họp, chọn ghế ngồi giúp bạn dễ dàng đi lại. Không nên ngồi trên ghế quá chặt đến nỗi phải bó hẹp khuỷu tay vào người. Đặt khuỷu tay lên bàn và hơi vươn người về phía trước để tạo ấn tượng bạn luôn chú ý và tỉnh táo trước lời nói của người khác.
3. Khi đứng trước nhiều người, đặt khoảng cách giữa hai chân bằng vai.
4. Vận dụng gợi ý về điệu bộ trong Sai lầm thứ 75 để tạo hình ảnh ngồi tự nhiên và ít gượng gạo.
5. Yêu cầu có micrô cầm tay nếu cần. Như vậy bạn sẽ tự do di chuyển hơn so với việc phải đứng im và phát biểu bằng micrô cố định.

## **Sai lầm thứ 75**

# Cử chỉ không nhất quán với nội dung lời nói

Việc vận dụng cử chỉ điệu bộ là kết quả tự nhiên của việc không tận dụng đủ không gian. Tương tự như nhiều yếu tố quan trọng khác khi thuyết trình, cử chỉ điệu bộ của người nói phải nhất quán với nội dung lời nói. Bạn nên quan tâm đến việc vận dụng cử chỉ điệu bộ để có thể tận dụng nhiều không gian hơn và dễ dàng có những cử chỉ cần thiết. Vấn đề là ở chỗ, phần lớn nữ giới đều chưa được học phương pháp này. Nguyên nhân rất dễ nhận thấy: Chúng ta được dạy phải ngồi kín đáo với hai tay đặt lên đùi, vì vậy mỗi khi chúng ta thể hiện cử chỉ, người khác thường cho rằng chúng ta quá xúc động. Chúng ta để mặc mọi chuyện đi theo chiều hướng ngược lại - *không có cử chỉ nào hết* - vì chúng ta sợ bị coi là người không nữ tính hoặc dễ xúc động.

Danh hài Joan Rivers<sup>1</sup> là người luôn biết cách tận dụng không gian bằng cử chỉ điệu bộ riêng vì chị *muốn* gửi đi thông điệp lớn hơn cuộc sống. Ấn tượng này được thể hiện qua mái tóc, cách trang điểm và điệu bộ cử chỉ. Tôi không khuyến khích bạn học theo danh hài này nếu bạn không phải là người say mê hài kịch.

Vì vậy, cử chỉ điệu bộ phải bổ sung, thay vì làm xao nhãng, cho thông điệp của bạn. Elizabeth Dole<sup>2</sup> là người rất thành thạo kỹ năng này. Kỹ năng giao tiếp và cử chỉ của bà cho thấy bà là người đầy quyền lực trong khi bà vẫn giữ được sự thanh lịch và nữ tính. Nếu bạn theo dõi bà trên tivi, bạn hãy thử tắt âm thanh và chỉ nhìn hình ảnh. Bạn sẽ nhận thấy bà trò chuyện với bạn, dù không bằng lời, nhưng vẫn rất tự tin - khác hẳn với sự phô trương của danh hài Joan Rivers.

## Gợi ý

1. Hãy để cử chỉ tự nhiên thoát ra cùng với thông điệp được gửi đi.
2. Mỗi khi bạn nhận thấy mình đang vụng vụng bàn tay vì lo lắng, bạn phải ngừng việc này ngay.

3. Nhấn mạnh vào những điểm quan trọng nhất bằng cách dùng ngón tay ra dấu (một, hai, ba.)
4. Tạo sức sống cho từng cử chỉ và làm chủ khoảng không gian thuộc về bạn!

## Sai lầm thứ 76

### Quá sôi nổi hoặc thiếu hăng hái

Một đồng nghiệp của tôi - Allen Weiner, Chủ tịch Hiệp hội Phát triển Thông tin Liên lạc tại Woodland Hills, California - dùng thuật ngữ *quá sôi nổi* nhằm chỉ mức độ hăng hái của một người. Sự hăng hái này bao gồm cử chỉ, nét mặt, tốc độ lời nói và ngôn ngữ hình thể. Chắc hẳn tất cả chúng ta đã từng nghe và nhìn thấy những người quá sôi nổi. Về mặt và cách họ nói cho thấy họ giống hết một lon nước xô-đa được lắc mạnh trước khi mở nắp. Người nghe không muốn chú ý đến họ nữa và họ tự tạo cho mình hình ảnh kém tự tin.

Tuy nhiên, nếu được nhận xét là có hành động hơi thái quá, phụ nữ có thể dễ dàng tỏ ra *thiếu hăng hái*, im lặng hoặc không còn sức sống. Để che đậy sự sôi nổi vốn có, họ hành động theo nhận xét của người khác. Chúng ta có thể miêu tả người *thiếu hăng hái* bằng những tính từ như *không sôi nổi*, *nhàm chán*, *thất vọng* hay *khó gần*.

#### Gợi ý

1. Nếu bạn là người ít sôi nổi, bạn nên tỏ ra sôi nổi hơn bằng cách tăng âm lượng giọng nói. Đây là cách tự nhiên nhất giúp bạn tăng nhuệ khí.
2. Thái độ quá hăng hái có thể bắt nguồn từ sự lo lắng, vì vậy bạn nên tập hít thở sâu và học một số kỹ năng thư giãn khác để giảm bớt hành vi sôi nổi thái quá.
3. Tìm sự cân bằng giữa hành vi *sôi nổi thái quá* và *thiếu hăng hái*. Bạn có thể tự ghi hình và quan sát lại sau khi tắt âm thanh. Bạn



có thể nhìn vào gương: bạn miêu tả người phụ nữ trong gương như thế nào?

## Sai lầm thứ 77

### Nghiêng đầu

Khi trò chuyện, hành động nghiêng đầu có tác dụng làm giảm bớt tầm quan trọng của thông điệp được gửi đi. Hành động này cũng ngụ ý một câu hỏi, một dấu hiệu cho thấy bạn đang lắng nghe hoặc khuyến khích người nghe phản hồi, góp ý. Phụ nữ thường hay nghiêng đầu hơn nam giới khi trò chuyện và trong trường hợp này, hành động nghiêng đầu được coi là hành động mang tính tích cực. Tuy nhiên, khi đưa ra một thông điệp trực tiếp, hành động nghiêng đầu thể hiện sự không chắc chắn trong lời nói được gửi đi. Trong một tình huống khó xử, nghiêng đầu là một hành động bình thường nhưng nó thể hiện sự không quyết đoán của người nói.

Bạn có thể quan sát hiện tượng này trong chương trình trò chuyện, phỏng vấn trên tivi. Trên chương trình sáng Chủ nhật *Face the Nation*, *This Week* hay *Meet the Press*, rất hiếm khi người dẫn chương trình hay khách mời nghiêng đầu bởi chủ đề được thảo luận mang tầm quan trọng quốc gia và quốc tế, vì vậy người tham gia phải thể hiện thái độ nghiêm túc.

Nhưng nếu bạn quan sát những chuyên gia phỏng vấn kì cựu như Jane Payley, Barbara Walters, Stone Phillips, Phil Donahue hay Connie Chung, bạn sẽ thấy họ luôn biết nghiêng đầu trong lúc dẫn chương trình, nhất là khi họ muốn khách mời cởi mở hơn. Họ thường đặt câu hỏi rất riêng tư cho khách mời và khách mời vẫn vui vẻ tiết lộ bí mật - một phần vì hành động nghiêng đầu của họ khiến khách mời cảm thấy họ rất thích thú trước lời nói của khách mời.

Nên sáng suốt nhận thức rõ thời điểm thích hợp để nghiêng đầu. Nhưng hãy chú ý, nếu bạn nghiêng đầu trong một tình huống khó xử, nó sẽ giảm nhẹ tầm quan trọng của một thông điệp không nên giảm nhẹ.

## Gợi ý

1. Bạn không nên nghiêng đầu khi đưa ra thông điệp nghiêm túc. Nên nhìn thẳng và nhìn trực tiếp vào mắt người nghe.
2. Bạn có thể nghiêng đầu khi bạn có ưu thế - ví dụ như khi bạn lắng nghe hoặc khi bạn muốn người khác cởi mở hơn hoặc khi bạn muốn gửi đi thông điệp rằng bạn hiểu cảm giác của người nói.
3. Hành động nghiêng đầu có thể được dùng để lấp đầy khoảng trống khó chịu của sự im lặng và mang ý nghĩa: *Anh cứ bình tĩnh. Tôi vẫn đang lắng nghe anh nói.*

## Sai lầm thứ 78

### Trang điểm không phù hợp

Trang điểm đòi hỏi sự tinh tế và chắc chắn không ai muốn duy trì mãi hình ảnh của Madison Avenue<sup>3</sup> về hình ảnh người phụ nữ *nên* trông như thế nào. Nếu bạn trang điểm quá đậm hoặc quá nhạt, người khác rất dễ dàng nhận thấy khiếm khuyết này. Có lần tôi đề nghị Giám đốc của nhà nữ khoa học đưa ra một số ý kiến giúp nhà khoa học này vượt qua khó khăn hiện tại trong việc thăng tiến. Ông Giám đốc cho rằng chị cần suy nghĩ có chiến lược hơn, phát biểu nhiều hơn trong các buổi họp và chỉ đạo đội ngũ nhân viên tốt hơn nữa. Sau một thoáng im lặng, Giám đốc nói với vẻ mặt e dè, “Cô ấy nên bắt đầu trang điểm.” Lời bình phẩm này có thể được coi như nhiều lời bình phẩm khác về giới tính hoặc được coi như một lời nhận xét quý giá liên quan đến sự kì vọng của việc người khác dành cho bạn khi bạn leo dần lên nấc thang thành công.

Trong khi mua sắm ở Palm Springs<sup>4</sup>, bang California, tôi nhìn thấy một phụ nữ trang điểm quá đậm. Tôi quay người về phía bạn bè, lắc đầu và bình luận, “Trông chị ta giống hệt bức tranh biếm họa của Tammy Faye Bakker.” Và khi chúng tôi đi theo chị một đoạn, tôi nhìn thấy chồng chị, Tammy Faye Bakker! Trong kinh doanh, chắc hẳn bạn không muốn trang điểm theo hình mẫu của bà Bakker. Giống như đồ nữ trang hoặc một chiếc khăn quàng, trang điểm cũng

được coi là phụ kiện quan trọng của phụ nữ. Người khác có thể nhận thấy những phụ kiện đó. Trang điểm quá đậm hay quá nhạt đều làm giảm sự tin nhiệm của người khác dành cho bạn.

### **Gợi ý**

1. Yêu cầu nhân viên bán hàng tại quầy mỹ phẩm cao cấp (nếu nhân viên này trang điểm phù hợp) tư vấn cho bạn.
2. Đề nghị bạn bè hoặc đồng nghiệp tin cậy nhận xét về cách trang điểm của bạn.
3. Nếu bạn chưa trang điểm bao giờ, bạn nên bắt đầu trang điểm theo lời khuyên của bạn bè hoặc chuyên gia tư vấn.
4. Đứng quay lưng vào gương, quay mặt thật nhanh lại và nhìn vào khuôn mặt bạn. Điểm đầu tiên bạn nhận thấy trên khuôn mặt là gì? Có thể đó là điểm bạn nên trang điểm đậm hơn hoặc nhạt hơn.

## **Sai lầm thứ 79**

### **Kiểu tóc không phù hợp**

Tóc. Chúng ta không thể sống với một mái tóc không phù hợp. Chúng ta cũng không thể sống nếu thiếu đi mái tóc óng ả. Liệu có ai đó chưa từng phàn nàn vì mái tóc vừa cắt không được vừa ý, màu nhuộm không thích hợp hoặc chỉ đơn thuần là một ngày tóc không suôn mượt như bình thường? Hãy cố gắng để có một kiểu tóc phù hợp với môi trường làm việc, tính chất công việc của bạn.

### **Gợi ý**

1. Giống như trang điểm, mái tóc là cũng là một phần quan trọng. Vì vậy, bạn cần phải chắc chắn mái tóc bổ sung tích cực cho toàn bộ diện mạo của bạn.
2. Nếu mái tóc của bạn đang bạc màu, bạn nên tìm đến một thợ nhuộm tóc giỏi. Đàn ông có mái tóc bạc được coi là người đạo

mạo nhưng phụ nữ có mái tóc bạc trắng không nhận được lời khen tương tự như vậy. Một mái tóc mềm mại, bóng mượt sẽ tạo phong cách chuyên nghiệp cho người phụ nữ. Chúng ta có thể cắt ngắn mái tóc đi một chút trong khi vẫn tạo ấn tượng chuyên nghiệp. Hãy nghĩ đến cái nhìn tổng thể.

3. Dù bạn làm ở vị trí nào đi nữa bạn vẫn phải để một kiểu tóc phù hợp với nơi làm việc.

## Sai lầm thứ 80

### Trang phục không phù hợp

Trước đây trang phục công sở rất đơn giản: nữ giới mặc váy hoặc quần áo đi làm. Nhưng hiện nay, họ phải đi thêm tất ống và xu hướng này ngày càng được nhiều người chấp nhận, và sai lầm cũng vì thế càng lớn hơn. Chỉ cần tuân theo đúng câu châm ngôn *Mặc trang phục cho công việc bạn muốn chứ không phải công việc bạn đang có* và bạn sẽ không mắc sai lầm. Váy ngắn, trang phục gợi cảm, giày cao gót, giày không được đánh bóng hay quần áo nhăn nhúm sẽ không đưa bạn đến nơi bạn muốn - ít nhất là trong thế giới kinh doanh. Dù thích hay không thích, người khác vẫn nhận thấy *phong cách thời trang* mà chúng ta mặc và cả chất lượng của phong cách đó nữa.

Vậy có ngoại lệ nào không? Chắc chắn là có. Nhưng đó hẳn phải là một người rất tài năng, có nhiều đóng góp và đã gắn bó với công ty trong nhiều năm.

### Gợi ý

1. Quan sát những người phụ nữ thành đạt trong ban lãnh đạo công ty. Bạn nên học theo cách ăn mặc của họ.
2. Nếu công ty cho phép nhân viên ăn mặc thường phục đến công sở, bạn nên mặc phù hợp và đẹp.
3. Hãy chọn trang phục phù hợp khi thuyết trình. Váy hoặc bộ vét luôn là lựa chọn đúng đắn.

4. Coi việc mua quần áo mới là sự đầu tư cho tương lai. Dành đủ tiền mỗi năm để có thể mua một vài bộ quần áo đẹp. Bạn sẽ hành động tự tin hơn nếu bạn cảm thấy tự tin với trang phục.
5. Phối màu quần áo hợp lí. Quần áo có màu sắc phù hợp với khuôn mặt sẽ tạo tác động lớn hơn bạn nghĩ.

## Sai lầm thứ 81

### Đặt một chân dưới gầm ghế

Tiến sĩ Doug Andrews, chủ tịch *Trường Đào tạo Kinh doanh* tại trường Đại học Nam California đã nhận ra sai lầm này của nữ giới. Ông quan sát sinh viên trong lớp học và nói: “Khi ngồi, sinh viên nữ thường cho một chân dưới gầm ghế.” Tiến sĩ hoàn toàn đúng khi cho rằng, nam giới không bao giờ làm như vậy. Hành động cho chân dưới gầm ghế tạo ấn tượng những sinh viên này vẫn còn trẻ con thay vì là người phụ nữ trưởng thành, chuyên nghiệp. Tôi có đến một cửa hàng đồ cổ và nhìn thấy một bức ảnh được chụp từ đầu những năm 1900 - một cô bé sáu hoặc bảy tuổi đặt chân dưới gầm ghế.

Bạn cũng có thể quan sát hiện tượng này trong chương trình trò chuyện trên tivi. Một khách mời xuất hiện, ngồi trên ghế cạnh người dẫn chương trình và đặt một chân dưới gầm ghế. Bạn có bao giờ tưởng tượng tỉ phú Bill Gates, Tổng thống George W. Bush, Mel Gibson hay Samuel L. Jackson làm vậy không? Khách mời là nữ giới thường làm vậy vì họ cảm thấy không thoải mái hoặc ngượng ngùng. Hành động này trông dễ thương nhưng không chuyên nghiệp.

### Gợi ý

1. Rất đơn giản. Nếu bạn muốn được coi là nghiêm túc, bạn nên ngồi đặt hai chân lên sàn và hai đầu gối chạm vào nhau. Để có tư thế thoải mái hơn, bạn có thể bắt chéo chân lên đầu gối. *Không bao giờ được* đặt một chân dưới gầm ghế.
2. Hãy luôn nhớ, để “vững chắc” bạn phải “đặt cả hai chân lên sàn.”

## Sai lầm thứ 82

### Chải chuốt nơi công cộng

Bạn có bao giờ nhìn thấy một người đàn ông lấy gương ra kiểm tra mái tóc sau khi ăn trưa không? Có khi nào anh ta giũa móng tay trong một cuộc họp không? Ngay cả việc nghĩ đến điều này thôi cũng đủ kì cục. Người khác có thể nhận thấy và coi bạn là người “không bình thường” nếu bạn chải chuốt nơi công cộng.

Một thói quen khác (vô thức) của phụ nữ là hất tóc ra sau khi họ cúi xuống đọc báo hay sách hoặc để tạo hình ảnh quyến rũ. Hành động hất tóc ra sau cho thấy bạn không chín chắn và chưa trưởng thành. Làm duyên nơi công cộng cho thấy bạn là người nữ tính nhưng lại làm giảm sút uy tín của bạn. Những người phụ nữ trưởng thành luôn tránh việc chải chuốt nơi công cộng.

#### Gợi ý

1. Không bao giờ chải tóc hoặc đánh son môi nơi công cộng. Nếu thật sự cần thiết, hãy làm việc đó trong phòng vệ sinh nữ.
2. Nếu bạn vào phòng vệ sinh nữ để trang điểm lại, nên làm thật nhanh. Không nên để người khác chờ đợi quá lâu.
3. Nếu bạn nhìn thấy hình ảnh mình trong gương và nhận thấy điều gì đó bất ổn, bạn không nên đứng ngay trước gương sửa lại mặt mũi, đầu tóc. Nên đợi cho đến khi bạn có thể làm việc này riêng tư.
4. Không nên đụng vào tóc khi không cần thiết.

## Sai lầm thứ 83

### Đặt hai tay lên đùi hoặc dưới bàn trong khi ngồi họp

Tư thế ngồi khi tham dự một cuộc họp rất khác với tư thế ngồi trong bàn ăn. Hãy quan sát tư thế ngồi của nam trong một cuộc họp. Khi phát biểu, người đàn ông tự tin thường đặt khuỷu tay và hai tay lên bàn. Mỗi khi lắng nghe một chủ đề hấp dẫn, họ thường đặt hai khuỷu tay lên bàn và dựa cằm trên hai bàn tay đan chéo vào nhau.

Còn *phụ nữ* thì sao? Họ thường làm theo đúng quy tắc được học từ thời thơ ấu - ngồi rụt rè với hai bàn tay đặt lên đùi hoặc dưới gầm bàn. Đó là sự khác biệt lớn trong tư thế ngồi của nam và nữ giới. Hãy “đặt cả hai tay lên bàn” khi đề cập đến những vấn đề nghiêm túc.

### Gợi ý

1. Khi ngồi họp, bạn nên ngồi hướng người về phía trước một chút, đặt hai cánh tay lên bàn và hai bàn tay hơi đan chéo vào nhau. Tư thế ngồi này cho thấy bạn rất chú tâm đến cuộc họp và giúp bạn có được tư thế phù hợp.
2. Nếu có thể, bạn nên tìm ghế ngồi cạnh với người có chức vụ cao nhất trong buổi họp. Vì lý do nào đó, sức mạnh của người này sẽ lan tỏa sang những người bên cạnh. Khi ngồi cạnh người này, thông điệp bạn muốn gửi đi là bạn không e sợ, rụt rè trước người có chức vụ cao hơn.
3. Không nên sợ hãi khi phải ngồi ở đầu một chiếc bàn dài hoặc bàn hình ô van. Từ đầu bàn, bạn có thể nhìn rõ tất cả mọi người trong cuộc họp và quan trọng hơn nữa là tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy bạn.

## Sai lầm thứ 84

### Treo kính vào dây đeo trên cổ

Chắc hẳn thói quen này xuất phát từ các nhân viên thủ thư trong những năm 1950. Tại sao phụ nữ cần đến sợi dây đeo nhỏ để treo kính lủng lẳng quanh cổ? Liệu có phải tỉ lệ nữ giới làm rơi kính nhiều hơn nam giới hay họ muốn người khác nhận thấy rằng họ

đang ngày càng già đi? Bạn có thể thấy nhiều cửa hàng vẫn trưng bày dây đeo kính trong gian “Phụ kiện”.

Trong một buổi hội thảo về Phát triển Kỹ năng Thuyết trình, một phụ nữ khoảng 50 tuổi cũng treo kính vào sợi dây quanh cổ trong suốt nửa giờ đồng hồ thuyết trình mà không hề lấy kính lên đeo. Thay vào đó, chị liên tục vắn vắn sợi dây đeo khi người khác đặt câu hỏi. Hành động của chị khiến tôi tin rằng chiếc kính chỉ đóng vai trò là vật “chống đỡ” và không phải là đồ vật cần thiết.

### Gợi ý

1. Nếu bạn lo lắng không nhìn rõ chữ trong giấy nhớ khi làm thuyết trình, bạn nên đánh chữ có phong chữ to để không phải dùng đến kính. Thuyết trình dựa trên máy chiếu cũng giúp bạn đi đúng trọng tâm chủ đề trong khi bạn không phải đeo kính vào rồi lại bỏ kính ra.
2. Nếu bạn cần một vật “chống đỡ”, nên chọn một cây bút nhớ hay một chiếc bút chì. Hành động cầm bút không thể hiện sự sai sót; bạn chỉ cần chú ý không gõ lên bút, không dùng tay xoay xoay bút hay dùng bút tạo âm thanh không cần thiết để đảm bảo người nghe không bị xao nhãng khỏi nội dung của buổi thuyết trình.
3. Bạn có thể đeo kính để trông chắc chắn hơn nếu vẻ ngoài của bạn vẫn trẻ trung và khó tạo được hình ảnh nghiêm túc. Một cặp kính có thể giúp bạn có diện mạo trưởng thành hơn.

## Sai lầm thứ 85

### Sử dụng quá nhiều phụ kiện

Phụ kiện có thể là người bạn tốt nhất và cũng có thể là kẻ thù tồi tệ nhất của bạn. Tôi mới xem cuộn băng ghi hình một buổi hội thảo và thư kí cũ của Madeleine Albright đóng vai trò người diễn thuyết chính. Chị mặc một bộ quần áo được may rất dễ thương và rất thích hợp cho buổi thuyết trình nhưng chị lại đeo một chiếc ghim phụ kèm quá to. Chị khiến tôi không sao chú ý vào bài diễn thuyết được; tôi



chỉ tập trung nghĩ về tác dụng của chiếc ghim đó thay vì tìm hiểu nội dung của bài diễn thuyết.

Tôi học được cách đeo thêm phụ kiện để thể hiện hình ảnh một người nghiêm túc hoặc đính thêm ghim để tạo ấn tượng dễ gần. Chiếc ghim có hình ảnh một cô gái có mái tóc bông xù, quần áo sặc sỡ và khoanh hai tay trước ngực luôn giúp tôi tạo ấn tượng tốt. Đó là cách tôi thể hiện thông điệp của mình: *Tôi là người nghiêm túc nhưng tôi cũng hài hước như cô gái nhỏ này*. Tất nhiên, tôi sẽ thay đổi ghim nếu người khác nhận xét rằng tôi hơi lố bịch.

Nếu biết chọn lựa, phụ kiện sẽ giúp tôn lên vẻ đẹp phong cách và cá tính, nếu không nó sẽ tạo hình ảnh bảo thủ, cố chấp. Phụ kiện gửi đi một thông điệp về bạn - thông điệp không được thể hiện bằng lời mà chỉ bằng hình ảnh. Nếu phụ kiện không thích hợp hoặc thái quá, uy tín của bạn sẽ bị giảm sút. Phụ kiện là một lời tuyên bố. Bạn cần phải cân nhắc xem bạn muốn thể hiện mình là người như thế nào trước khi lựa chọn phụ kiện phù hợp.

### Gợi ý

1. Không nên đeo hoa tai quá dài đến công sở. Hoa tai phải có độ dài phù hợp với hình dáng cơ thể và độ dài không quá  $\frac{1}{4}$  mái tóc.
2. Vòng cổ ngọc trai và hoa tai là những phụ kiện không bao giờ lỗi thời.
3. Kết hợp phụ kiện phù hợp với diện mạo và công việc bạn sẽ làm trong ngày. Một chiếc ghim lạ mắt có thể thích hợp khi bạn có cuộc họp tại văn phòng với đồng nghiệp nhưng sẽ không thích hợp khi bạn có buổi thuyết trình quan trọng.
4. Lựa chọn phụ kiện thật kĩ càng khi thuyết trình trước nhiều người.
5. Làm theo đúng những gợi ý được liệt kê trong phần gợi ý về cách trang điểm. Hãy thử quay lưng lại một chiếc gương và quay người lại thật nhanh. Liệu những phụ kiện của bạn có nổi bật quá không? Nếu có, bạn nên thay đổi.

# Sai lầm thứ 86

## Tránh nhìn thẳng vào mắt

Xu hướng tránh nhìn thẳng vào mắt người khác có sự đóng góp của nhiều yếu tố. Ở một số nước, khi nói chuyện với người lớn tuổi hơn hoặc có quyền lực hơn, không nhìn thẳng vào mắt họ là biểu hiện của sự tôn trọng. Trong khi đó, có nghiên cứu cho rằng, tránh nhìn thẳng vào mắt người nghe là dấu hiệu của sự dối trá. Trẻ con thường không nhìn thẳng vào mắt người lớn khi trẻ phạm lỗi hoặc khi bị mắng mỏ.

Khi một người phụ nữ tránh tiếp xúc bằng mắt, đó là dấu hiệu cho thấy họ không thoải mái hoặc họ cảm thấy không chắc chắn. Nếu đôi mắt là cửa sổ tâm hồn, bạn nên để người khác nhìn vào sự chân thành, sự tự tin, tri thức của bạn và bạn cũng nên nhìn thấy những điều đó ở người khác. Bạn có thể quan sát sự tiếp xúc bằng mắt trên tivi, khi người dẫn chương trình Connie Chung, Jane Pauley hay Barbara Walters tiến hành phỏng vấn. Những người phụ nữ này rất giỏi nắm bắt nghệ thuật tiếp xúc bằng mắt. Bạn hãy để ý cách tiếp xúc bằng mắt của họ, nhất là khi họ đặt ra câu hỏi khó. Họ sẵn sàng nhìn đi chỗ khác nếu họ bối rối hoặc khi khách mời khiến họ mất cảnh giác. Khi nhìn thẳng vào mắt khách mời, họ có thể đọc được suy nghĩ của khách mời và đặt câu hỏi dựa trên suy nghĩ đó. Tuy nhiên, bạn không cần phải trở thành người dẫn chương trình trước khi tận dụng ưu thế của việc tiếp xúc bằng mắt.

### Gợi ý

1. Mỗi khi đi xem phim ở rạp, bạn nên quan sát cách gửi đi thông điệp của những diễn viên nữ tự tin. Bạn nên ghi nhớ hành động cụ thể của họ.
2. Nếu người khác nhận xét bạn thường nhìn chăm chăm vào người nghe trong khi trò chuyện, bạn nên có thói quen hơi nhìn lên hoặc nhìn sang bên cạnh. Việc này sẽ phá vỡ sự tiếp xúc bằng mắt trong một khoảng thời gian vừa đủ để tạo một khoảng lặng dễ chịu.

3. Khi chào đón người nào đó, bạn phải nhìn thẳng vào mắt họ.  
Hành động này giúp bạn có được sự bình đẳng với họ.

## CÁCH BẠN PHẢN ỨNG

**C**húng ta đã nghiên cứu về những hành vi làm giảm uy tín của bạn. Trong chương cuối cùng này chúng ta sẽ thảo luận về bạn phản ứng như thế nào trước cách đối xử của người khác với bạn.

Quan niệm xã hội cho rằng nữ giới sẽ không có phản ứng phản kháng hoặc chấp nhận trước cách cư xử không thích đáng của người khác. Một người phụ nữ có kể lại cho tôi nghe câu chuyện xảy ra với chị khi chị còn là cô bé tám tuổi. Tối thứ Bảy hàng tuần, chị và anh chị họ cùng đi xem nhạc kịch. Một buổi tối, một người đàn ông ngồi ngay hàng ghế dưới có hành vi trêu ghẹo chị. Sau một vài phút, chị nói với anh chị họ là chị muốn đổi ghế ngồi và không nói nguyên nhân tại sao. Khi họ chuyển ghế ngồi, người đàn ông lỗ mãng kia cũng đi theo và lại bắt đầu trêu ghẹo chị. Chị chỉ ngồi im không dám nói gì. Chị cứ để mặc ông ta chọc ghẹo mình cho đến khi buổi nhạc kịch kết thúc.

Khi kể lại câu chuyện trên, chị không hiểu tại sao chị không quay lại yêu cầu ông ta chấm dứt hành động chọc ghẹo hoặc nhờ anh chị họ giúp đỡ. Thật đáng buồn là phản ứng của chị rất phổ biến ở nữ giới. Chúng ta không được dạy phải tự vệ hoặc tỏ thái độ tức giận khi người khác tỏ thái độ không tôn trọng chúng ta.

### Sai lầm thứ 87

## Lưu giữ tất cả thông điệp được học từ thời thơ ấu

Các bậc phụ huynh là những người có lỗi trong việc dạy cho con cái rất nhiều thông điệp đi theo chúng suốt cả cuộc đời. Không phải tất cả thông điệp đều tiêu cực nhưng chúng tác động đến lòng tự

trọng và cách chúng ta nhìn nhận thế giới. Những thông điệp như, “Con giống hệt bố con - con sẽ không bao giờ làm được việc gì cả” hay “Con là một cô gái ngoan. Con sẽ trưởng thành, kết hôn và có thật nhiều con,” có thể đi theo các cô gái suốt cuộc đời.

Tuy nhiên, không phải lúc nào thông điệp cũng được thể hiện bằng lời nói. Có lúc thông điệp là sự kì vọng ngầm về cách ứng xử của bạn. Công việc tư vấn của tôi thường bắt đầu với việc giúp khách hàng nhớ lại với những thông điệp họ nhận được từ khi còn thơ ấu và kiểm tra ảnh hưởng của những thông điệp đó đến cuộc sống hiện tại. Phụ nữ thường có xu hướng *phụ thuộc quá nhiều* vào những thông điệp cũ đó và lưỡng lự không muốn từ bỏ những thông điệp đã không còn hiệu quả nữa.

Tôi xin trích dẫn một ví dụ. Claudia là chị cả trong gia đình có bảy chị em. Bố mẹ chị nghiện rượu và chị phải gánh vác trách nhiệm nuôi các em nhỏ. Giống như những đứa trẻ xuất thân từ gia đình có bố mẹ nghiện rượu, chị rất thận trọng, có trách nhiệm và sẵn sàng bảo vệ các em. Dù không ai *yêu cầu* nhưng chị vẫn làm vậy. Những hành vi này có thể phát huy hiệu quả tích cực cho Claudia khi chị còn trẻ. Các giám sát viên đánh giá cao cách chị chủ động làm việc, chỉ đạo thành viên mới vào khuôn khổ và luôn luôn chuẩn bị đối phó với rắc rối tiềm ẩn trong quá trình làm việc.

Tuy nhiên, những năm sau đó, những hành vi *tương tự* đã cản trở chị trong việc phát huy hết tiềm năng. Sự cảnh giác cao độ trước rắc rối tiềm ẩn đồng nghĩa với thái độ quá nghiêm trọng hóa vấn đề. Thay vì được đánh giá cao vì biết dẫn dắt thành viên mới, chị bị coi là người bắt người khác chịu đựng mình và “kiểm soát thái quá.” Và một trong những ưu điểm của chị - sự chủ động - nay được coi là hành vi cố gắng nhận lấy công việc tốt nhất cho bản thân.

Claudia tiếp thu thông điệp từ thời thơ ấu *quá* sâu sắc - mặc dù thông điệp đó không được thể hiện bằng lời. Khi làm việc với Claudia, tôi không hề yêu cầu chị phải chấm dứt toàn bộ những hành vi ấy hữu ích khi chị mới vào nghề, tôi chỉ gợi ý chị nên linh hoạt thay đổi hành vi sao cho phù hợp với từng tình huống. Ví dụ như, thay vì lúc nào cũng xung phong nhận việc khó, chị cần phải biết ai là người có lợi trong việc thực hiện những dự án đó. Và thay vì nhanh chóng chỉ ra sai lầm của cấp dưới, chị nên để họ tự nhận ra sai lầm,

tạo cơ hội cho họ rút ra bài học kinh nghiệm - khi đó, họ sẽ không đổ lỗi chỉ là người “bối lông tìm vết” nữa.

### Gợi ý

1. Tự tìm hiểu xem bài học nào từ thời thơ ấu có tác động tích cực đến ưu điểm lớn nhất của bạn và tìm các hành động bổ sung nào để cân bằng ưu điểm đó.
2. Luôn ghi nhớ và tự trích dẫn câu cách ngôn nổi tiếng của Eleanor Roosevelt<sup>1</sup>: *Không ai có thể khiến bạn cảm thấy mình thua kém hơn họ nếu bạn không đồng ý để họ làm vậy.*

## Sai lầm thứ 88

### Tin rằng người khác biết nhiều hơn bạn

Betty là chuyên viên tư vấn và chị quản lí một công ty tư vấn riêng. Nhiều năm trước khi thành lập công ty tư vấn tư nhân, chị là quản lí của một tập đoàn nổi tiếng trong nước bán đồ ăn nhanh. Chị được coi là chuyên gia hàng đầu trong cả hai lĩnh vực tư vấn và quản lí. Một hôm, chị có cuộc hẹn với một khách hàng triển vọng và anh ta muốn thảo luận với chị về việc tổ chức một khóa tư vấn về Làm việc nhóm. Khi khách hàng tỏ thái độ cái - gì - cũng - biết và hiểu thẳng đưa ra vấn đề, Betty nhận ra anh ta không hề muốn tổ chức khóa tư vấn làm việc nhóm mà anh ta muốn can thiệp và giải quyết mâu thuẫn giữa hai nhân viên cấp dưới.

Sau khi anh ta giải thích rõ mong muốn và nguyên nhân, Betty khuyên anh không nên chọn phương án tư vấn như trên. Nếu hai nhân viên cấp dưới nảy sinh mâu thuẫn và anh ta tổ chức khóa tư vấn về làm việc nhóm, anh ta sẽ không đạt được kết quả như mong muốn và buộc nhiều nhân viên khác phải can dự vào mâu thuẫn đó. Anh ta không chịu lắng nghe chị. Anh ta đã từng tìm đến chuyên viên tư vấn về vấn đề tương tự và anh khẳng định cho rằng phương pháp này rất hiệu quả. Anh ta tỏ ra rất chắc chắn về sự thành công của phương pháp này.

Giống như nhiều chuyên gia tư vấn khác, Betty phải cân nhắc kỹ lưỡng giữa mong muốn của khách hàng và quan điểm của chị. Liệu chị có từ bỏ cơ hội kinh doanh để chứng minh quan điểm của mình hay chị sẽ giúp khách hàng này bằng cách vận dụng phương pháp của anh ta? Cuối cùng, chị chọn cách thứ hai và dành hai ngày ở văn phòng làm việc của anh ta tư vấn cho mười hai nhân viên cấp dưới. Chị nghĩ có lẽ anh ta đã đúng – anh ta đã đưa ra một khá thuyết phục và Betty cũng muốn thử xem sao.

Tuy nhiên, phương pháp tư vấn xây dựng nhóm mang lại một thất bại thảm hại. Chị dành phần lớn thời gian để dàn xếp mâu thuẫn giữa hai nhân viên mà anh ta đã nhắc đến từ đầu trong lần gặp trước với chị. Ban đầu Betty coi việc thảo luận giữa hai nhân viên này là cơ hội cho các nhân viên khác học tập (ví dụ như kỹ năng lắng nghe và thương thuyết) nhưng cuối cùng tất cả thành viên trong nhóm đều mệt mỏi vì sự căng thẳng trong căn phòng và họ bắt đầu bỏ đi. Mỗi bất hòa đó không bao giờ được hòa giải và các thành viên khác trong nhóm cảm thấy họ đã lãng phí thời gian khi phải tham gia buổi hòa giải đó.

Phải khó khăn lắm Betty mới rút ra được bài học kinh nghiệm: nữ giới thường đánh giá thấp kiến thức của mình và họ thường tin vào quan điểm của một người lạ hơn là chính sự khôn ngoan của mình. Từ bác sĩ đến nhân viên bán ô tô, tất cả chúng ta đều nghĩ người khác hiểu biết nhiều hơn mình. Trước sự quả quyết của khách hàng, Betty cho rằng anh ta biết nhiều hơn mình nhưng kết quả đạt được lại không như mong muốn. Uy tín của chị giảm sút nặng nề và người khách hàng đó đổ lỗi cho chị là không có chuyên môn thay vì thừa nhận quan điểm và cách giải quyết ban đầu của chị mới là đúng đắn. Xét về lâu dài, lẽ ra chị nên từ chối trường hợp này. Khác với nam giới, chúng ta thường có xu hướng thừa nhận mỗi khi chúng ta không biết điều gì đó nhưng ngay cả khi chúng ta biết rõ, chúng ta cũng không tin tưởng ở chính mình. Nam giới có thể nói với chúng ta điều gì đó hoàn toàn sai với sự tự tin mà phụ nữ không bao giờ có được. Và điều tệ hơn là chúng ta lại đi tin vào điều họ nói.

### **Gợi ý**

1. Trước khi cho rằng ai đó giỏi hơn bạn, bạn nên đặt ra một số câu hỏi thăm dò để biết chuyên môn của họ. Ví dụ, “Tại sao anh đưa ra đề xuất đó?” hoặc “Làm sao anh biết được?” sẽ cho thấy bạn không phải là người dễ bị thuyết phục.
2. Nếu bạn cảm thấy điều gì đó bất ổn, có thể nó không như bạn nghĩ đâu. Bạn nên dành thời gian suy nghĩ vấn đề cho thấu đáo hoặc cân nhắc thêm về gợi ý do người khác đưa ra.

## Sai lầm thứ 89

### Ghi chép, pha cà phê và đi phôtô

Hàng giờ, hàng phút mỗi ngày, trên thế giới luôn có một người phụ nữ đang vò đầu bứt tóc vì phải đối mặt với sai lầm này. Rất nhiều lần tôi nghe thấy nam giới nói, “Hãy để ... (điền tên một người phụ nữ vào ô trống) ghi chép lại thông tin. Chị ấy viết rất gọn gàng sạch sẽ.” Hoặc, “Linda, em pha giúp anh tách cà phê nhé?” - như thể đó thực sự là một câu hỏi.

Trong các buổi thảo luận, nhiều phụ nữ thường hỏi *Tôi nên làm gì nếu người khác đề nghị tôi pha cà phê hoặc ghi chép trong các cuộc họp?* Câu trả lời đơn giản là *Bạn đừng làm những việc đó.* Mỗi lần đồng ý làm một trong những việc này, phụ nữ thêm một lần tin rằng vai trò của là chăm sóc và phục vụ đồng nghiệp. Khi đó, họ không thể tránh khỏi cảm giác khó chịu hoặc tức giận với chính bản thân mình. Tuy nhiên, tỏ ra khó chịu hay tức giận lại không thể giải quyết vấn đề. Vậy bạn phải ứng xử thế nào trước lời những đề nghị không thích đáng như thế? Rất hi vọng bạn sẽ làm theo lời khuyên dưới đây của tôi.

### Gợi ý

1. Hãy nói với Giám đốc cảm giác của bạn khi phải làm những việc đó và gợi ý nên yêu cầu nhân viên luân phiên pha cà phê hoặc ghi chép. Nếu Giám đốc cho rằng đó chỉ là một vấn đề nhỏ nhất, hãy trả lời đơn giản, “Đó là một vấn đề lớn đối với tôi.”



2. Nếu bạn được đề nghị pha cà phê hoặc phô tô khi đứng trước một nhóm đồng nghiệp, bạn nên tập cách nói trung lập, “Chắc là tôi sẽ nhường người khác thôi vì lần trước tôi đã làm rồi mà.”
3. Đề nghị thành viên mới nhất trong nhóm làm những việc đó.

## Sai lầm thứ 90

### Chấp nhận hành vi không thích đáng của người khác

Debra được giao làm dự án phát triển trong phòng tài chính tại trụ sở công ty vào tháng Mười hai. Chị được chỉ định làm việc trong văn phòng mới trên tầng dành cho ban lãnh đạo nhưng khi chị đến nhận phòng làm việc mới, trong phòng không có máy tính để bàn. *Cũng đơn giản thôi, chị nghĩ. Mình chỉ cần gọi cho phòng IT và yêu cầu họ mang máy lên.* Khi gọi điện, chị được thông báo là trong kho không còn máy trống nhưng một tuần sau sẽ có máy dành cho chị. Hai tuần trôi qua và phòng chị vẫn không có máy tính. Chị gọi cho phòng IT một lần nữa và Giám đốc phòng IT xin lỗi chị. Vợ anh ta mới sinh con và anh ta quên khuấy mất yêu cầu của chị. Chiếc máy tính dành cho chị đã được chuyển cho người khác (một nam đồng nghiệp của chị).

Tôi gặp Debra tại văn phòng chị vào một ngày giữa tháng Hai - vậy mà phòng chị vẫn không có máy tính! Chị cho tôi xem một lá thư ngắn chị viết cho Giám đốc phòng IT:

Tôi biết anh rất bận và phòng anh không có đủ nhân lực. Tuy nhiên, tôi nghĩ hai tháng rưỡi là khoảng thời gian quá dài để đợi một chiếc máy tính cần thiết cho công việc của tôi. Tôi sẽ đánh giá rất cao nếu anh có thể lắp đặt cho tôi máy vi tính càng sớm càng tốt.

Bạn sẽ hỏi tôi bức thư đó thì có vấn đề gì?

Nó *quá thiếu hiểu, quá kiểm chế và không hề cụ thể*. Dưới đây là bức thư tôi sửa lại:

Đã hai tháng rưỡi kể từ lần đầu tiên tôi đề nghị anh lắp đặt máy vi tính nhưng tôi hề thấy anh có ý hợp tác mặc dù anh đã hứa rất nhiều lần. Việc này ảnh hưởng nghiêm trọng đến công việc của tôi, vì vậy tôi hi vọng một chiếc máy tính sẽ được chuyển đến phòng tôi trước thứ Sáu. Nếu không, tôi cho rằng vấn đề này nằm ngoài khả năng của anh và tôi sẽ cần đến sự giúp đỡ từ Giám đốc của chúng ta. Rất vui nếu anh gọi lại cho tôi vào hôm nay để thảo luận thêm về vấn đề này.

Bức thư này miêu tả (Describes) vấn đề. Giải thích (Explain) vấn đề đó là gì. Chỉ rõ (Specifies) kết quả được chờ đợi. Cho thấy hậu quả (Consequences). Bức thư bao gồm tất cả bốn yếu tố cần thiết trong gợi ý dưới sai lầm thứ 68.

### Gợi ý

1. Tham gia một khóa học tự vệ. Cách tự vệ thể chất có thể giúp bạn thay đổi suy nghĩ về cách tự vệ bằng lời nói.

2. Sử dụng các thông điệp *Tôi* để đối lập với thông điệp *Bạn*. Thông điệp *Bạn* mang tính chất đối đầu hơn là hướng vào cách giải quyết vấn đề. Hãy cảm nhận sự khác biệt. Bạn nên chuyển câu:

*Lúc nào anh cũng cắt ngang lời tôi!*

Thành câu:

*Tôi sẽ rất cảm kích nếu anh để tôi nói hết câu.*

Hoặc chuyển câu:

*Anh không thể làm điều đó với tôi!* Thành câu:

*Tôi không hài lòng khi được đối xử như vậy. Tôi rất hân hạnh được nêu ra một số cách ứng xử phù hợp hơn.*

3. Không nên kìm nén cảm xúc - những cảm xúc này rồi sẽ xuất hiện trở lại. Bạn nên có thói quen tự hỏi bạn cảm thấy như thế nào khi người khác đối xử với bạn với ít tôn trọng hơn và trả lời theo hình thức *Tôi*:

“Tôi cảm thấy mình như một đứa trẻ khi phải nói như vậy”.

“Tôi cảm thấy không được tôn trọng khi người khác không chú ý đến quan điểm của tôi.”

“Tôi cảm thấy mình bị lợi dụng”.

“Tôi cảm thấy tôi có quyền biết tại sao họ từ chối lời đề nghị của tôi”.

## Sai lầm thứ 91 Quá kiên nhẫn

Có thể nhiều người đã đúng khi cho rằng điều tốt đẹp nhất sẽ đến với người biết chờ đợi, tuy nhiên, nữ giới thường hiểu vấn đề này theo một cách cực đoan. Nếu tính từ *không kiên nhẫn* được dùng để chỉ một người đàn ông, điều đó ám chỉ anh ta là người luôn sẵn sàng tiến lên phía trước hoặc hướng tới điều gì đó to lớn hơn, quan trọng hơn. Nhưng nếu tính từ đó gắn liền với một người phụ nữ, điều đó có nghĩa là chị kì vọng quá nhiều hoặc không hiểu rõ sự việc. Kiên nhẫn không phải là ưu điểm của nữ giới.

Kyoko là một ví dụ. Cấp trên đề nghị chị kiên nhẫn chờ đợi và chị sẽ được thăng cấp như đã hứa. Vì vậy chị chờ đợi và chờ đợi. Và chị tiếp tục chờ đợi thêm một thời gian nữa. Sau sáu tháng chờ đợi, Giám đốc chị được chuyển sang một phòng ban khác. Khi chị hỏi ông ta về cơ hội thăng tiến của chị, ông ta nói rằng người kế nhiệm sẽ giải quyết vấn đề đó. Tất nhiên là bạn biết chuyện gì sẽ xảy ra rồi đấy. Giám đốc mới tiếp nhận công việc và ông ta không biết gì về cơ hội thăng tiến của nhân viên Kyoko - và ông cũng không quan tâm đến điều đó. Thăng chức cho nhân viên cũng không phải là một trong những ưu tiên hàng đầu của một Giám đốc mới nhận chức.

### Gợi ý

1. Nếu ai đó nhận xét bạn là người không kiên nhẫn, bạn không nên tin điều đó. Đó là cách họ buộc bạn không thúc giục họ nữa.
2. Nếu người khác nhận xét bạn cần phải kiên nhẫn hơn nữa, bạn nên đề nghị họ nói xem khi nào là thời điểm thích hợp nhất để cả

hai cùng thảo luận lại về vấn đề. Nếu họ gợi ý một thời điểm quá xa trong tương lai, bạn nên ấn định một khoảng thời gian phù hợp với bạn. “Như vậy thì quá lâu so với dự tính của tôi và so với lần đầu tiên chúng ta thảo luận về vấn đề này. Tôi cho rằng hai tuần sẽ tốt hơn là một tháng đấy!”

3. Nếu được yêu cầu chờ đợi lâu hơn khoảng thời gian bạn nghĩ là cần thiết, bạn nên hỏi, “Tại sao lại lâu như vậy?” Có lẽ họ có một lí do thích đáng nào đó; nhưng nếu không phải như vậy, bạn có thể đưa ra thêm nhiều lựa chọn khác.

## Sai lầm thứ 92

### Nhận những dự án cần được hoàn thành gấp

Trong sự nghiệp của mỗi người, dù là nam giới hay nữ giới, chắc chắn có lúc bạn sẽ được giao một công việc phải **HOÀN THÀNH GẤP**. Câu hỏi đặt ra là bạn có nên nhận công việc này không? *Điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố*. Bạn không nên vội vã nhận lời một dự án chỉ vì bạn nghĩ rằng bạn có nhiệm vụ phải hoàn thành hoặc bạn sợ cấp trên nghĩ bạn là người không có trách nhiệm.

#### Gợi ý

1. Không bao giờ chấp nhận bất kì một công việc nào trước khi kiểm tra kĩ lưỡng thông tin. Bạn cần biết công ty có kế hoạch gì cho bộ phận hay phòng ban đó, các nhân viên trong công ty nghĩ gì về công việc đó, tại sao vị trí đó bị bỏ trống và công việc đó có giúp bạn thăng tiến hay không.

2. Cân nhắc kĩ lưỡng năm yếu tố dưới đây trước khi quyết định nhận lời hoặc từ chối một công việc cần được hoàn thành gấp:

- a. Được tiếp cận với ban Giám đốc.

- b. Cơ hội thăng tiến sau 12 đến 18 tháng.

c. Bạn có kĩ năng đặc biệt để biến công việc mạo hiểm trở nên tốt đẹp.

d. Công việc cho phép bạn mở rộng các mối quan hệ.

e. Bạn không có gì để mất.

## Sai lầm thứ 93

### Luôn đặt nhu cầu của người khác lên trên nhu cầu cá nhân

Là phụ nữ, chúng ta thường đặt nhu cầu của người khác trên nhu cầu cá nhân. Tất nhiên có những lúc bạn buộc phải đặt nhu cầu cá nhân sau nhu cầu của người thân nếu bạn không thể làm khác được và đó là lựa chọn duy nhất của bạn. Nhưng, nếu bạn thừa nhận quan điểm đó thay vì cho rằng có một vài trường hợp ngoại lệ thì đã đến lúc bạn phải nhìn nhận lại vấn đề.

#### **Gợi ý**

1. Hãy hỏi chính mình xem bạn cần gì và muốn gì. Phụ nữ thường quen với việc phủ nhận nhu cầu của bản thân đến nỗi họ không biết nhu cầu đó là gì.
2. Ngoài công việc và gia đình, nên dành 20 phút để làm việc gì đó cho bản thân. Bạn có thể ghé vào thư viện đọc báo, vào công viên nghe nhạc hoặc dùng điện thoại di động gọi điện hỏi thăm bạn bè.
3. Học cách thương lượng. Dù bạn đọc qua sách hay tham gia một khoá học, điều quan trọng là bạn phải biết kĩ năng thương lượng.
4. Tự nói với chính mình cho đến khi bạn tin rằng bạn không hề ích kỉ khi đáp ứng nhu cầu của bản thân.

5. Ngoài công việc, bạn cần phải có một cuộc sống bình thường như bao người khác.

## Sai lầm thứ 94

### Phủ nhận quyền lực cá nhân

Khi thành lập công ty riêng về liệu pháp tâm lý, tôi cố tình đặt trụ sở lại Los Angeles. Tôi muốn phục vụ cho cộng đồng các nữ doanh nhân - những người dành phần lớn thời gian và khả năng để cống hiến cho các công ty nằm trong thành phố. Họ có học thức và thành đạt. Vì vậy họ cũng có một điểm chung: họ không nhận thấy hoặc thừa nhận quyền lực của riêng mình.

Khi nghe khách hàng tâm sự về việc họ bị lợi dụng, bị lừa đi hoặc bị lạm dụng tại công sở, tôi thường trả lời, “Tại sao một người phụ nữ uy quyền như chị lại để người khác đối xử như vậy?” Và tôi nhận được câu trả lời phủ định rõ rệt. “Uy quyền? Tôi đâu có uy quyền gì?”

Khi xem xét vấn đề kỹ lưỡng hơn, tôi dễ dàng nhận thấy phụ nữ không thừa nhận sức mạnh, uy quyền của mình vì những thông điệp họ nhận được trong quá trình trưởng thành đã cản trở họ. Sức mạnh và uy quyền thường gắn liền với nam giới và vì vậy, đó là một từ có chiều hướng nam tính. Họ cho rằng sức mạnh chỉ liên quan đến những người có quyền kiểm soát – và họ biết họ *không phải là người như vậy*. Hãy thử nhìn vào hầu hết các công ty lớn, quan điểm này sẽ được chứng minh. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, trong số hàng ngàn công ty lớn trên cả nước, chỉ có 11 phụ nữ giữ cương vị lãnh đạo.

### Gợi ý

Nếu ai đó nhận xét bạn là người có quyền lực hay mạnh mẽ, bạn nên khéo léo thừa nhận lời khen - ngay cả khi bạn không cảm thấy như vậy vào thời điểm đó. Dần dần niềm tin đó sẽ trở thành một phần trong thông điệp của riêng bạn.

## Sai lầm thứ 95

### Chịu trách nhiệm trước sai lầm của người khác

Eva là đại diện nhân sự của một nhà sản xuất đồ chơi trẻ em nổi tiếng. Chị tư vấn cho một nhân viên phải vất vả đấu tranh trong mối quan hệ với Phó Giám đốc bộ phận rất khó tính. Một hôm, Eva nhận được điện thoại của Phó Giám đốc phòng nhân sự và chị được thông báo rằng Phó Giám đốc bộ phận của nữ nhân viên trên muốn sa thải chị ta. Eva gợi ý chị sẽ gọi cho Phó Giám đốc bộ phận và sắp xếp một cuộc hẹn với ông ta và nữ nhân viên kia để có một cuộc đối thoại thẳng thắn. Để bảo vệ quyền lực của mình, Phó Giám đốc nhân sự không đồng ý; ông quyết định ông sẽ sắp xếp cuộc gặp đó. Eva đồng ý để Phó Giám đốc tự sắp xếp lịch vì chị hiểu được yếu tố chính trị có liên quan trong cuộc gặp này.

Eva quyết định gọi điện hỏi Phó Giám đốc nhân sự và để lại lời nhắn để biết ông ta đã sắp xếp cuộc gặp gỡ đó chưa vì chị chưa nghe được thông tin gì về cuộc gặp. Không nhận được phản hồi của Phó Giám đốc, chị quyết định gửi thư điện tử. Vẫn không có thư trả lời. Dựa trên phản hồi của đồng nghiệp, dường như mọi việc đang tiến triển tốt đẹp và chị nghĩ rằng cuộc gặp đó không cần thiết nữa. Sau đó chị nhận được điện thoại từ Phó Giám đốc bộ phận của nữ nhân viên nói trên. Ông muốn gặp chị ngay lập tức. Khi Eva xuất hiện trong buổi họp, Phó Giám đốc nhân sự cũng có mặt và Phó Giám đốc bộ phận tỏ ra hết sức tức giận vì Eva không lên lịch hẹn đến nói chuyện với ông ta. Phó Giám đốc nhân sự - người khẳng khái cho rằng tự ông ta sẽ lên lịch cho cuộc đối thoại - chỉ ngồi im lặng. Eva không biết nói gì để làm dịu bớt cơn tức giận của Phó Giám đốc bộ phận khi ông ta dành tới 45 phút tiếp theo để mắng mỏ chị vì *chị* không có khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Chúng ta có thể đặt ra hai tình huống. Nếu Eva nói với ông ta rằng Phó Giám đốc nhân sự đã quyết định sẽ tự lên kế hoạch cho cuộc gặp đó, rất có thể chị sẽ không nhận được sự đồng tình của Phó Giám đốc. Nhưng nếu chị không nói ra sự thật, chị chỉ là bia đỡ đạn cho Phó Giám đốc. Chị quyết định trở thành người đứng ra chịu

trách nhiệm hơn là chấp nhận mạo hiểm để cả hai Phó Giám đốc cùng trút cơn tức giận lên chị.

### Gợi ý

Bạn cũng có thể nói những câu tương tự dưới đây để không trở thành người “đứng ra chịu trách nhiệm nữa”:

“Tôi không nhất thiết phải nói rõ ai là người có lỗi nhưng tôi muốn ông biết rằng tôi đã làm theo đúng chỉ dẫn. Tại sao chúng ta không tập trung vào việc cải thiện tình hình trong thời gian tới?”

“Tôi rất vui lòng làm lại báo cáo nếu ông muốn nhưng tôi cũng muốn nói rõ rằng báo cáo này được thực hiện theo đúng chính sách liên quan đến thông tin cơ mật.”

“Trong thời gian tới tôi sẽ rất vui nếu hai chúng ta cùng gặp gỡ để đánh giá lại tình hình. Hình như mỗi phòng ban đều có ý tưởng khác nhau về hình ảnh cuối cùng của sản phẩm.”

## Sai lầm thứ 96

### Chấp nhận sự việc đã rồi

Ban Giám đốc công ty quyết định sắp xếp lại không gian làm việc. Công ty có hai phòng có cửa sổ và ba phòng nhỏ cho nhân viên có cùng vị trí trong một phòng ban. Khi kế hoạch sắp xếp được công bố, bạn nhận ra bạn được chỉ định vào một văn phòng nhỏ hơn trong khi nam đồng nghiệp đồng cấp và có ít thâm niên trong công ty hơn bạn lại được phân vào phòng lớn hơn và có cửa sổ. Khi phàn nàn với phòng kế hoạch về việc này, bạn nhận được câu trả lời, “Quá muộn rồi chị ạ. Chúng tôi đã chuyển bản vẽ đến phòng dịch vụ rồi và tuần sau họ bắt đầu lắp đặt điện thoại và máy tính.”

Chấp thuận câu trả lời này đồng nghĩa với việc bạn chấp nhận sự việc đã rồi - một thuật ngữ bắt nguồn từ Pháp có nghĩa là “một quyết định đã được đưa ra trước đó và không thể thay đổi được.” Rất nhiều người vận dụng cách nói này mỗi khi họ không muốn thay đổi kế hoạch. Họ tin chắc chắn phụ nữ sẽ không tranh luận thêm khi



nhận được câu trả lời đó và buộc phải chấp nhận kết quả. Công ty bảo hiểm thường gửi hóa đơn trước khi thông báo với bạn bởi họ tin rằng bạn sẽ nộp tiền thay vì phải tranh cãi về số tiền đó.

Phụ nữ thường dễ “mắc bẫy” và “cẩn mồi” hơn đàn ông. Họ thường chấp nhận một mức lương thấp hơn kì vọng hoặc đồng ý xin nghỉ vào một ngày khác khi cấp trên tỏ ý kiến không bằng lòng. Chúng ta thường cố gắng tìm cách hợp lí hóa một quyết định nào đó và tin rằng chúng ta chỉ xứng đáng được như vậy. Nhưng bạn nên vận dụng gợi ý dưới đây để cải thiện kĩ năng thương thuyết.

### **Gợi ý**

1. Nếu điều đó quan trọng với bạn, bạn không nên chấp nhận phần thưởng ít hơn phần thưởng bạn xứng đáng nhận được mà không hề phản kháng.
2. Luôn đính kèm lời than phiền với một giải pháp nhất định. Trong trường hợp giống như câu chuyện trên, bạn nên nói, “Tôi không cho rằng như vậy là quá muộn. Người ta vẫn chưa lắp đặt điện thoại vào các phòng. Tôi nghĩ rằng việc chỉ định phòng làm việc cho nhân viên cần phải dựa trên thâm niên nghề nghiệp và nhiều yếu tố khách quan khác.”

## **Sai lầm thứ 97**

### **Đề sai lầm của người khác ảnh hưởng đến bạn**

Câu chuyện dưới đây là biến thể của câu chuyện liên quan đến việc người phụ nữ phải “đứng ra chịu trách nhiệm cho sai lầm của người khác” và làm lãng phí thời gian của bản thân. Maria là một chuyên gia tư vấn kì cựu và chị đi đến nhiều phòng ban khác nhau trong các công ty để cho họ lời khuyên về quá trình thụ lý hồ sơ. Trước khi được cử đi tư vấn cho một phòng ban mới, Giám đốc thông báo cho chị biết rằng phòng đó chỉ cần một bản phác thảo cho chương trình đào tạo. Chị đề ra bản phác thảo và đến gặp trưởng

phòng và ông ta thể hiện rõ sự thất vọng trước sự ngắn gọn của chương trình đào tạo. Maria nhã nhặn nói rằng chị chỉ nhận được thông báo đề ra một bản phác thảo và chị sẽ kiểm tra lại thông tin với Giám đốc.

Khi chị gọi cho Giám đốc, ông ta yêu cầu chị cứ tiếp tục công việc và cung cấp cho khách hàng theo đúng yêu cầu của họ. Chị không biết nói gì hơn cả. Là một chuyên gia đào tạo, Maria phải lên kế hoạch làm việc dựa trên yêu cầu của rất nhiều khách hàng khác và không có thời gian để chuẩn bị kế hoạch lần hai cho dự án này. Khi Giám đốc nhắc lại sự cần thiết phải đưa cho vị trưởng phòng cái ông ta cần, chị đã phải làm việc đến tận khuya và cả ngày nghỉ cuối tuần suốt mấy tuần liền. Chị thực sự lâm vào tình trạng bất tiện vì Giám đốc đã không đặt ra câu hỏi đúng đắn cho vị trưởng phòng kia.

Maria đủ hiểu biết để nhận thấy chị phải hoàn thành công việc nhưng chị cũng muốn chắc chắn việc này sẽ không tái diễn. Mặc dù có thể trực tiếp nói chuyện với Giám đốc về vấn đề này nhưng chị vẫn cảm thấy một cuộc trò chuyện như vậy sẽ mang tính chất đối đầu. Do đó, khi được giao việc mới, chị nói, “Tôi rất muốn biết rõ mong muốn của khách hàng - tôi không muốn sự việc thảng trước tái diễn bởi lúc đó tôi xuất hiện trước mặt khách hàng trong tư thế chưa có sự chuẩn bị đầy đủ.” Sau đó chị nói rõ chị đã hiểu yêu cầu và nói thêm, “Nếu khi tôi đến gặp khách hàng và vấn đề trở nên phức tạp và cần nhiều thời gian hơn là tôi được giao, tôi hi vọng Giám đốc sẽ giúp tôi thông báo cho khách hàng biết rằng chúng ta sẽ phải làm đề án mới cho dự án của họ.” Quá hoàn hảo! Chị khéo léo để Giám đốc biết chị không thích sự việc thảng trước tái diễn và chị không muốn chịu trách nhiệm trước sai lầm của ông ta. Mặc dù không kiểm soát được những việc ông Giám đốc sẽ làm trong tương lai nhưng chị đã nỗ lực ngăn chặn sự việc không tái diễn nữa.

### **Gợi ý**

1. Đánh giá rủi ro so của việc đáp ứng kì vọng không hợp lí xuất phát từ lỗi lầm của người khác. Tương tự như trường hợp của Maria, sẽ có lúc bạn không còn lựa chọn nào khác ngoài việc dành thời gian cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhưng cũng sẽ có lúc bạn có quyền phản ứng lại bằng cách nói những

câu như: “Đó không phải là điều mà chúng ta đã thảo luận và đi đến nhất trí. Tôi không thể hoàn thành kế hoạch trong khoảng thời gian đã được giao vì tôi phải suy nghĩ lại và dành nhiều thời gian hơn để hoàn thành dự án.”

2. Trước khi sắp xếp lại thói quen sửa chữa sai lầm của người khác, bạn nên thử thương lượng để tìm ra giải pháp đôi bên cùng có lợi. Bạn nên để họ biết rằng bạn muốn mang đến dịch vụ tốt nhất có thể cho khách hàng và để được như vậy, bạn cần nhiều thời gian hơn hoặc nhiều người hỗ trợ hơn. Bạn nên đề nghị có thêm nhân lực và các yếu tố cần thiết để hoàn thành công việc sao cho tốt nhất.

## Sai lầm thứ 98

### Là người cuối cùng phát biểu

Đây là một sai lầm rất lớn của giới nữ. Hơn 20 năm qua tôi đã tổ chức nhiều buổi hội thảo và chương trình xây dựng kỹ năng làm việc nhóm dành cho nữ giới và nam giới, và trong mỗi buổi hội thảo tôi đều dành một bài tập riêng để người tham dự có cơ hội thực hành. Trong bài tập này, tôi thường đưa ra một vấn đề và nhiều hướng dẫn không rõ ràng để giải quyết vấn đề và sau đó tôi quan sát xem phản ứng của họ ra sao. Mặc dù mỗi buổi hội thảo có tới hàng trăm người tham dự nhưng tôi chỉ có thể đếm trên đầu ngón tay số lượng nữ giới là người đầu tiên phát biểu nếu buổi hội thảo có sự góp mặt của cả nam giới.

Xu hướng rút lui khi có sự có mặt của nam giới là một sai lầm rất lớn. Cho dù bạn tham gia một cuộc họp gồm vài người hay nhiều người, những người đầu tiên phát biểu được coi là người đáng tin cậy, sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm và có tố chất lãnh đạo hơn những người nói sau. Bạn không nên nhầm lẫn việc nói lên tiếng nói cá nhân trong những cuộc họp với việc cố tình tỏ ra mình là người thích huênh hoang. Dưới đây là một số gợi ý giúp bạn sửa chữa sai lầm này. Thời gian bạn chờ đợi để nói càng lâu thì cơ hội cho người khác nói lên suy nghĩ của bạn càng cao - và tất nhiên họ sẽ nhận được phần thưởng vì sự nhanh chân hơn đó.

## Gợi ý

1. Khi tham gia họp nhóm, hãy trở thành một trong hai hay ba người đầu tiên phát biểu và phát biểu trong khoảng 10 đến 15 phút.
2. Nếu bạn không là một trong những người đầu tiên phát biểu thì cũng đừng để mình là người cuối cùng.
3. Không nhất thiết phải đưa ra quan điểm mỗi khi phát biểu trước đám đông. Bạn có thể ủng hộ quan điểm trước đó của đồng nghiệp, đặt ra một câu hỏi thích hợp hay đưa ra nhận xét để đồng nghiệp nhận ra sự góp mặt của bạn trong cuộc họp.

## Sai lầm thứ 99

### Bày tỏ bức xúc về sự bình đẳng giới

Tôi cũng là một chuyên gia về bình đẳng giới. Với chức vụ này, trách nhiệm của tôi là kiểm tra và phản hồi trước những tuyên bố về sự phân biệt giới đến việc vi phạm Đạo luật chống phân biệt giới<sup>2</sup>. Nguyên nhân chính của 90% các trường hợp không phải là sự phân biệt đối xử mà là yếu kém trong quản lí. Trong khi đó, yếu kém trong quản lí lại không phải là hành vi bất hợp pháp!

Tôi luôn cho rằng sự phân biệt giới là một thực tế mà tất cả phụ nữ đều ít nhất một lần từng đối mặt nơi công sở. Trừ một số trường hợp hiếm hoi ở một số công ty mà sự phân biệt giới quá rõ ràng đến nỗi không thể ngăn chặn được, các công ty đều rất nỗ lực bảo vệ tiếng tăm, cơ chế quản lí và đội ngũ nhân viên của mình. Tôi vẫn nhớ lần kiểm tra một công ty tại Texas và một người phụ nữ đã nói với tôi rằng chị bị Giám đốc phân biệt đối xử đơn giản chỉ vì chị là một phụ nữ. Chị khẳng định chị bị coi thường bằng lời nói, bị hạ thấp phẩm giá và Giám đốc luôn khiến chị bối rối trước đồng nghiệp. Sau khi phỏng vấn gần 20 nhân viên làm việc trong công ty, tôi nhận thấy ông Giám đốc đối xử như vậy với *tất cả các nhân viên khác* chứ không chỉ riêng chị.

Trong một trường hợp khác, một người phụ nữ cho biết mỗi khi ban Giám đốc giao nhiệm vụ cho nhân viên, họ có cách đối xử rất khác nhau giữa chị và nam đồng nghiệp. Mặc dù điều tra của tôi cho thấy chị đã nói đúng - chị *bị đối xử* khác biệt không vì một lí do nào ngoại trừ lí do chị là phụ nữ - nhưng công ty vẫn quyết định bảo vệ quyết định của chuyên viên quản lí. Chị đã gửi yêu cầu đến *Ủy ban về Cơ hội nghề nghiệp bình đẳng* nhưng trước khi cuộc điều tra được tiến hành, công ty đã chấm dứt hợp đồng lao động với chị. Ủy ban này phải mất tới gần một năm mới có thể điều tra rõ ràng và tán thành với quan điểm của chị và yêu cầu công ty phải phục hồi chức vụ cho chị với đầy đủ lương bổng và quyền lợi kể từ ngày chị bị buộc chấm dứt hợp đồng. Chị quay trở lại làm việc nhưng môi trường làm việc trở nên khó chịu đến nỗi chị phải tự nguyện rời đi. Chị đã chiến thắng trong một trận đánh nhưng chị lại thất bại trong cả cuộc chiến.

### Gợi ý

1. Không nên tự mình cố gắng thay đổi cả một hệ thống vì kết cục bạn nhận được sẽ rất bi thảm. Nếu tất cả đồng nghiệp nữ khác có cùng suy nghĩ với bạn, bạn nên thiết lập một nhóm cùng bàn bạc về vấn đề, khách quan nhìn nhận vấn đề và tìm ra giải pháp tối ưu.
2. Suy nghĩ thấu đáo trước khi nói về sự phân biệt giới trong công ty với đồng nghiệp. Công ty không dễ dàng bỏ qua sự việc này. Tất cả ý kiến liên quan đến sự phân biệt giới tại công sở đều được điều tra ngay lập tức. Một khi bạn đã đá bóng đi, bạn sẽ khó lòng ngăn bóng lại.
3. Nếu sự phân biệt đối xử về giới là một trở ngại cho sự nghiệp của bạn, bạn chỉ có ba lựa chọn: chịu đựng (Tôi không gợi ý bạn nên làm như vậy - việc này sẽ giảm dần lòng tự trọng của bạn), yêu cầu một cơ quan chính thức đứng ra giải quyết (có thể hoặc không thể mang lại kết quả như mong muốn), hoặc rời bỏ công ty (lựa chọn duy nhất mà bạn thực sự kiểm soát được).

Sai lầm thứ 100

# Chịu đựng hành vi quấy rối tình dục

Phụ nữ *không* được nhìn nhận trước hành vi quấy rối tình dục - hiện tượng này hoàn toàn khác sự phân biệt giới. *Sự phân biệt giới* ám chỉ quyết định được đưa ra dựa trên giới tính của nhân viên, còn *quấy rối tình dục* ám chỉ quyết định được đưa ra dựa trên sự sẵn lòng hoặc không thiện chí của phụ nữ trước yêu cầu khiếm nhã của cấp trên. Tuy nhiên, rất nhiều ông chủ thông minh đều biết rằng nữ nhân viên cấp dưới hiếm khi dám tiết lộ việc họ bị quấy rối tình dục vì đối với phụ nữ, việc nói rằng họ bị quấy rối tình dục cũng giống như một điều sỉ nhục.

Trước vấn đề bức xúc này, nhiều luật sư khuyên nữ giới nên vận dụng quy tắc “một miếng cắn trên quả táo.” Khi một nam đồng nghiệp đề nghị hẹn hò với bạn, nếu bạn từ chối, anh ta đã cắn một miếng lên quả táo và nếu thêm một lời đề nghị khiếm nhã sẽ được coi là hành vi quấy rối tình dục. Xã hội chấp nhận tình huống đồng nghiệp hẹn hò với nhau, vì vậy miếng cắn đầu tiên trên quả táo có thể biện hộ được. Tuy nhiên, vấn đề sẽ hoàn toàn khác nếu đồng nghiệp là cấp trên. Bạn phải thận trọng trước quan điểm về việc hẹn hò tại công sở, vì vậy bạn cần nói rõ nguyện vọng với cấp trên nếu bạn không có tình cảm với họ.

## Gợi ý

1. Trong trường hợp đồng nghiệp tìm kiếm sự chấp thuận của bạn trước hành vi quấy rối tình dục của anh ta, việc đầu tiên bạn cần làm và cũng là phương pháp tốt nhất là bạn nên nói thẳng với anh ta rằng bạn không mong muốn hoặc chào đón hành vi khiếm nhã đó. Nếu môi trường làm việc mang tính chất quấy rối (nơi làm việc mang tính hăm dọa hoặc khó chịu) bạn nên cho tất cả đồng nghiệp thấy rằng bạn muốn họ phải chấm dứt tất cả những lời bóng gió ám chỉ hoặc những câu chuyện cười tục tĩu. Sau khi bạn nói “Không” hoặc “Dừng lại”, chúng sẽ chuyển từ hành vi được xã hội chấp thuận thành hành vi quấy rối tình dục.
2. Nếu đồng nghiệp không chấm dứt hành vi quấy rối tình dục ngay tức khắc, bạn nên đề nghị phòng nhân sự giúp đỡ. Nếu bạn chỉ muốn đồng nghiệp chấm dứt hành động khiếm nhã và kết thúc

mọi việc ở đây, chắc chắn phòng nhân sự sẽ nói chuyện với họ và mọi việc sẽ chấm dứt ở đó. Điều quan trọng là bạn không chịu đựng hành vi của họ - nếu bạn cho phép họ tiếp tục làm như vậy, họ sẽ cho rằng có lúc bạn đã từng thích được quấy rối nhưng sau đó bạn lại thay đổi thái độ.

3. Nếu sau khi nói chuyện với phòng nhân sự, những hành vi khiếm nhã vẫn tiếp diễn hoặc đồng nghiệp có sự trả thù dưới bất kỳ hình thức nào, bạn nên nghĩ đến việc gửi yêu cầu đến cơ quan có thẩm quyền xem xét hành vi quấy rối tình dục của họ. Khi đó, cơ quan có thẩm quyền sẽ tiến hành một cuộc điều tra. Kết quả điều tra có thể bao gồm việc cảnh cáo hoặc chuyển nơi làm việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động với kẻ quấy rối tình dục.

## Sai lầm thứ 101

### Khóc lóc

Chắc hẳn bạn cũng biết trước sau gì tôi cũng đề cập đến sai lầm này. Tôi xin trích dẫn một câu trong bộ phim *A League of Their Own* (Giải đấu của riêng họ) của tác giả Tom Hanks, “Không ai được khóc khi chơi bóng chày hoặc khi đi làm tại công sở.” Bạn không cần có bằng Tiến sĩ mới biết được có bao nhiêu phụ nữ khóc khi họ hạnh phúc, khi họ buồn, tức giận, nản chí, khi thời tiết ẩm áp hay âm u. Họ biết rõ họ không nên khóc khi làm việc nhưng có những lúc họ không thể cầm được nước mắt. Chúng ta cũng không cần lấy ví dụ nữa vì chắc chắn bạn đã từng chứng kiến một người phụ nữ hoặc chính bạn khóc tại công sở. Chúng ta hãy thẳng thắn tìm hiểu phương pháp cần thiết để bạn có thể tối thiểu hóa việc khóc tại công ty hoặc hồi phục “về chuyên nghiệp” sau khi khóc.

### Gợi ý

1. Không nên khóc vì tức giận. Phụ nữ thường khóc vì từ nhỏ họ đã được học rằng tức giận là hành vi không nữ tính hoặc không được chấp thuận. Vì vậy, mỗi khi bạn cảm thấy nước mắt đang muốn trào ra, bạn nên tự hỏi, *Điều gì khiến mình tức giận như vậy?*

2. Bạn nên nhanh chóng rời khỏi phòng làm việc nếu bạn khóc. Bạn không nên ngồi trong phòng khóc bù lu bù loa lên. Điều đó chỉ khiến người khác khó chịu. Bằng việc tự giúp mình tách khỏi tình huống đó, bạn sẽ không tạo cảm giác khó chịu cho đồng nghiệp (và họ sẽ đánh giá cao hành động này), khi đó bạn cũng có thời gian để bình tĩnh lại. Bạn nên nói, “Tôi nghe thấy những điều anh nói. Hãy cho tôi một chút thời gian suy nghĩ và tôi sẽ thông báo với anh”.



# Phụ Lục

## KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

**M**ột mục tiêu không được lên kế hoạch cụ thể chỉ là một giấc mơ không có thật và một kế hoạch không có mục tiêu cụ thể chỉ làm lãng phí thời gian. Bạn đã dành thời gian đọc hết cuốn sách này, vì vậy, đã đến lúc bạn đề ra kế hoạch thực hiện để đạt được mục tiêu. Đây chính là lúc quan trọng nhất. Có thể bạn sẽ nói rằng bạn dự định sẽ làm khác, nhưng muốn thành công thì bạn phải biết kết hợp nhiều yếu tố lại với nhau, và chỉ có sự *cam kết* mới tạo ra sự khác biệt.

Bạn nên quay lại từng chương và xem lại hành động bạn đã chọn. Trước khi hoàn thành kế hoạch phát triển cá nhân, bạn nên tìm kiếm sự tương đồng và phân loại các hành vi thành ba đến năm nhóm hành vi mà bạn tin rằng chúng tạo ra những khác biệt lớn nhất với bạn. Sau đó, bạn nên viết những việc bạn cam kết sẽ thực hiện - coi như thành quả của việc đầu tư thời gian và tiền bạc cho cuốn sách này. Tôi sẽ viết sẵn một số ví dụ giúp bạn nhập cuộc dễ dàng hơn.

Bạn không nên đưa ra quá nhiều cam kết cùng một lúc. Bạn không thể làm việc thành công nếu cùng lúc tạo ra quá nhiều thay đổi. Số lượng hành vi cần được thay đổi không quan trọng bằng việc lựa chọn thay đổi những hành vi nào. Tôi có cơ hội được phỏng vấn nhà vô địch giải quần vợt Wimbledon Julie Anthony, hiện nay chị đang huấn luyện một vài tay vợt nữ. Khi được hỏi về bí quyết tạo ra sự thay đổi mang tính quyết định, chị trả lời rằng, nếu tôi tập trung thay đổi một hành vi, chắc chắn nhiều thay đổi khác sẽ tự nhiên xuất hiện. Ví dụ như, chị không bao giờ cùng lúc yêu cầu một tay vợt thay đổi cách cầm vợt, tư thế đứng hay đổi tay thuận. Anthony cho biết chỉ cần thay đổi cách cầm vợt, người chơi sẽ tìm được tư thế đứng và tay cầm phù hợp nhất.

Bạn cũng vậy. Bạn không cần phải lo lắng về việc phải cùng một lúc nói năng chính xác hơn, ít nói lời xin lỗi hơn, bắt tay người khác mạnh mẽ hơn và mặc quần áo phù hợp hơn đến công sở. Bạn nên kiên quyết thay đổi một hành vi và dần dần, bạn sẽ nhận thấy sự thay đổi trong nhiều hành vi khác. Sau khi thay đổi hoàn toàn một hành vi nào đó, bạn có thể tiếp tục thay đổi hành vi khác.

Bạn nên nhớ rằng sự phát triển là một quá trình gồm hai bước tiến và một bước lùi. Khi mới bắt đầu thực hiện kế hoạch, có vẻ như bạn sẽ không bao giờ hiểu rõ kế hoạch đó. Và tiếp đó là một sự cạnh tranh vô thức. Như triết gia Lão Tử người Trung Quốc từng nói, “Một chuyến đi dài một ngàn dặm luôn bắt đầu bằng một bước chân.”

Đã đến lúc tôi kết thúc vấn đề để bạn tự hành động. Tôi rất hân hạnh được chia sẻ kinh nghiệm cá nhân, kinh nghiệm của khách hàng và của đồng nghiệp với bạn. Tôi rất mong nhận được phản hồi, câu chuyện thành công và khó khăn bạn gặp phải. Bạn có thể liên lạc với tôi qua hòm thư [info@corporatecoachingintl.com](mailto:info@corporatecoachingintl.com). Tôi sẽ trả lời tất cả thư nhận được (mặc dù đôi khi cũng khá lâu) vì vậy bạn đừng ngại viết thư cho tôi. Câu hỏi của bạn xứng đáng được trả lời và tôi đánh giá cao phản hồi của bạn.

# KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

[illegible]

# Đào tạo

Tôi là người khởi xướng việc tư vấn đào tạo về kinh doanh và tôi tận mắt nhìn thấy tác động và hiệu quả tích cực do phương pháp này mang lại. Rất nhiều khách hàng triển vọng muốn biết kết quả cụ thể sau khi tham gia quá trình đào tạo. Công ty tôi đã điều tra và nhận thấy, khoảng 60% khách hàng do chúng tôi đào tạo được thăng chức trong vòng một năm, 10% khách hàng quyết định rời bỏ công việc hiện tại sau khi được tư vấn và tìm được công việc mới tốt và phù hợp với họ hơn, 10% khách hàng khác vẫn làm việc ở vị trí cũ nhưng làm việc tốt hơn, mặc dù chưa đủ tốt để được coi là xuất sắc. Và 10% còn lại chưa nhận thấy sự thay đổi vì họ không toàn tâm toàn ý làm theo hướng dẫn hoặc vì nhiều lí do khác.

Kết quả đào tạo phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Khi tham gia tư vấn, chi phí do cá nhân khách hàng hay công ty trả? Nếu do công ty trả, sự cấp thiết phải có được hiệu quả tối đa từ quá trình đào tạo sẽ giảm dần. Khách hàng có làm ở vị trí phù hợp với anh ấy/chị ấy không? Nếu không, không chuyên viên đào tạo nào có thể giúp họ phát huy tiềm năng tối đa. Mục tiêu của quá trình là gì? Nếu mục tiêu là được thăng tiến, cơ hội thăng tiến sẽ tăng lên. Nếu mục tiêu là khách hàng có thể làm việc tốt hơn ở vị trí hiện tại, chắc chắn mục tiêu này nằm trong tầm tay của họ.

Việc tư đào tạo cũng là một yếu tố quan trọng đóng góp vào thành công của khách hàng trong quá trình đào tạo. Trong suốt một thập kỉ qua, lĩnh vực tư vấn đào tạo bùng nổ mạnh mẽ và số lượng khách hàng cũng gia tăng một cách đáng kinh ngạc. Trong ba đến năm năm gần đây, dịch vụ này được đưa vào khuôn khổ dưới hình thức các hiệp hội chuyên nghiệp và có tiêu chuẩn hoạt động riêng. Hiện nay, trong số rất nhiều người tham gia lĩnh vực mới nổi này, chỉ có một số ít là các chuyên viên giỏi, còn hầu hết là những người chưa có đủ kinh nghiệm trong kinh doanh. Dịch vụ tư vấn và đào tạo đòi hỏi chuyên viên phải dày dặn kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn uyên thâm. Để biết được khả năng của chuyên viên đào tạo trước khi đầu tư tiền bạc vào dịch vụ tư vấn, bạn nên đặt ra một số câu hỏi:

- Anh làm việc trong lĩnh vực này được bao lâu rồi?
- Chị làm gì trước khi trở thành chuyên viên đào tạo?

- Anh có giấy phép đào tạo không?
- Chị có tham gia hiệp hội tư vấn đào tạo chuyên nghiệp nào không?
- Trước khi làm việc với anh, anh vui lòng cho tôi tên và số điện thoại của một vài khách hàng cũ hoặc khách hàng hiện tại của anh để tôi tham khảo không?
- Tôi sẽ nhận được dịch vụ gì khi trả tiền cho anh?
- Chị giỏi tư vấn đào tạo nhất trong lĩnh vực gì?
- Đã bao giờ anh làm việc cho một tập đoàn nào chưa hay anh chỉ làm công việc tư vấn đào tạo từ khi khởi nghiệp?

Câu trả lời của họ sẽ giúp bạn biết bạn đang hợp tác với chuyên gia tư vấn đào tạo dày dặn kinh nghiệm hay với một chuyên viên mới có ít kiến thức về kinh doanh. Để tư vấn thành công, chuyên viên tư vấn phải có kiến thức kinh doanh sâu rộng. Có rất nhiều chuyên viên tâm lý trở thành chuyên viên đào tạo nhưng họ không có đủ kinh nghiệm thực tế để hiểu được sự phức tạp trong công việc kinh doanh. Có thể họ đủ phẩm chất giúp bạn giải quyết vấn đề liên quan đến sự căng thẳng trong công việc hay trong các mối quan hệ; nhưng nếu họ không có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực kinh doanh, rất có thể họ không thể giúp bạn giải quyết một số vấn đề rất nhỏ nhưng lại rất tinh tế và góp phần mang lại thành công.

## Hội thảo và chương trình đào tạo

Tương tự như quá trình tư vấn đào tạo, chúng tôi phải đảm bảo chất lượng của các cuộc hội thảo và người chỉ đạo hội thảo. Nếu bạn từng tham dự một chương trình đào tạo bất kỳ nào đó, chắc hẳn tên bạn nằm trong danh sách gửi thư của rất nhiều công ty cung cấp dịch vụ tổ chức hội thảo. Một số công ty chỉ tổ chức hội thảo cá nhân cho nhân viên của các công ty do công ty trả phí. Nếu được chọn, tôi khuyến khích bạn chọn phương án do công ty trả phí vì khi đó, công ty tổ chức hội thảo sẽ tiến hành phương pháp phù hợp với công ty và đảm bảo sự thành công của phương pháp đó. Tuy nhiên, một số công ty cung cấp nhiều chương trình đặc biệt trong lĩnh vực chuyên môn.

Trước khi đăng ký tham gia chương trình đào tạo, bạn nên nhớ rằng mục đích của chương trình là giúp bạn trau dồi kỹ năng trong

một lĩnh vực cụ thể. Dưới đây là một số gợi ý giúp bạn xuất hiện trong các chương trình đào tạo:

- Đề ra mục tiêu, kỹ năng bạn muốn đạt được sau khi tham dự chương trình.
- Ngồi ở hàng ghế đầu; khi đó bạn sẽ chú ý hơn và người diễn thuyết cũng chú ý đến bạn hơn.
- Chủ động và chăm chú lắng nghe trong quá trình đào tạo. Là chuyên gia, tôi nhận thấy người chú ý nhất là người đạt được nhiều thành công nhất.
- Không nên ngần ngại đặt ra câu hỏi, nhất là câu hỏi mang tính cá nhân. Chuyên viên đào tạo luôn đánh giá cao những người biết tìm kiếm phương pháp thực tế để vận dụng kiến thức họ thu nhận được sau buổi đào tạo.
- Tóm tắt ý chính trong buổi đào tạo và chia sẻ thông tin trong buổi họp nhóm sắp tới.
- Sau buổi đào tạo, bạn nên cảm ơn Giám đốc đã tạo cơ hội cho bạn tham dự và thảo luận với Giám đốc về kiến thức bạn nắm bắt được. Đây là cách tốt nhất đảm bảo bạn sẽ được tham dự nhiều chương trình đào tạo khác trong tương lai.

2. Andrew William Mellon: bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ giai đoạn 1921 - 1932.

3. Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, đắc cử bốn lần giai đoạn 1933-1945.

4. George M. Humphrey: Bộ trưởng Bộ tài chính Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953 - 1957

5. Dwight David "Ike" Eisenhower: tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953–1961.

6. Trái phiếu đô thị: trái phiếu do các chính quyền địa phương phát hành nhằm huy động vốn cho các công trình phúc lợi, thu nhập từ trái phiếu loại này được miễn thuế.

1. Uncle Sam (US): Tên lóng của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ.

2. Nguyên văn: "E Pluribus Unum" - Khẩu hiệu của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ, được in trên đồng đôla từ 1776-1956.

1. Adelphia Communications Corporation: được xếp hạng là công ty cấp lớn thứ 5 của Mỹ trước khi bị phá sản năm 2002 do tham nhũng nội bộ.

(1) IRS: Internal Revenue Service - Cục thuế Liên bang của Mỹ.

(17) Giải vô địch bóng bầu dục Mỹ.

(18) Thiết bị ghi video kỹ thuật số, có khả năng ghi lại các chương trình truyền hình vào ổ cứng của nó.

(19) Public Broadcasting Service: Công ty truyền thông phi lợi nhuận tại Mỹ.

(20) Những người sinh ra trong thời kỳ kinh tế phục hồi và thịnh vượng ở nhiều quốc gia sau Thế chiến thứ hai. Tại Mỹ, các nhà dân số học dùng thuật ngữ 'baby boomer' để xác định thế hệ sinh ra trong khoảng thời gian 1946-1964.

(21) Một cách chơi chữ bằng cách kết hợp 'nity' trong từ 'vanity' (trang điểm) với từ 'man' (nam giới). 'Manity' ám chỉ là 'nam giới làm đẹp'.

(22) Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể để giải quyết một vấn đề phức tạp.

(23) Dwight David Eisenhower là Tổng thống thứ 34 của Mỹ.

(24) Nguyên văn 'Show and Tell' - một hoạt động phổ biến ở các trường mẫu giáo qua đó trẻ em được học cách kể chuyện trước lớp.

(25) Diễn viên hài kiêm người dẫn các chương trình đêm khuya 'Late Show with David Letterman' trên kênh CBS.

(26) Đặt tay ở những vị trí không thích hợp, làm tư thế ngồi trở nên 'khó nhìn'.

(2) Nguyên văn: 'Beware of Dog's Owner'.

(3) Wystan Hugh Auden, nhà thơ người Anh - một trong những tác gia nổi tiếng và có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ 20.

(4) Lyndon Baines Johnson sau đó đã đắc cử và trở thành Tổng thống Mỹ đời thứ 36 với tổng số phiếu bầu là 61%, số phiếu cao nhất mà một ứng cử viên tổng thống từng đạt được.

(5) Viết tắt của American Family Life Assurance Company of Columbus, một công ty bảo hiểm nhân thọ ở Mỹ.

(6) Henry VIII (1491-1547): Một trong những vị vua của Anh ở thế kỷ XVI.

(7) Henry Fonda (1905-1982): Nam diễn viên điện ảnh gạo cội của Hollywood.

(8) Fred Astaire (1899-1987): Nam diễn viên điện ảnh nổi tiếng của Mỹ.

(9) Cựu ngôi sao bóng rổ Mỹ bị cáo buộc giết người vợ cũ của mình năm 1994. Phiên tòa xử vụ án kéo dài 9 tháng và được xem là một trong những phiên tòa nổi tiếng nhất thế kỷ 20 tại Mỹ. O.J. Simpson sau đó được tuyên bố trắng án và tha bổng vào tháng 10 năm 1995.

(10) Đến năm 2005, Lance Armstrong đoạt chức vô địch lần thứ 7 trong sự nghiệp của mình, lập nên một kỳ tích và chính thức giải nghệ.

(11) Ý nói đến câu tiêu đề trong mẫu quảng cáo của Patek Philippe: 'Bạn không bao giờ thật sự sở hữu được chiếc đồng hồ Patek Philippe. Bạn chỉ đang giữ gìn nó cho các thế hệ sau của mình'.

(12) Nguyên văn 'signify nothing' trong vở kịch Macbeth của Shakespeare.

(13) Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 1997, công ty này sát nhập với Worldcom, tập đoàn viễn thông lớn thứ hai của Mỹ. Năm 2002, Worldcom phải tuyên bố phá sản sau khi bị phát hiện giả mạo chứng từ kế toán nhằm che đậy tình hình bê bối tài chính.

(14) Tên gọi thân mật của AT&T (American Technology & Telegraphs), tập đoàn viễn thông lớn nhất nước Mỹ và từng giữ vị trí

độc quyền trong nhiều thập niên.

(15) Nơi tòa nhà Quốc hội Mỹ tọa lạc, ở thủ đô Washington.

(16) Federal Communication Commission - cơ quan chịu trách nhiệm quản lý và quy định việc thông tin liên lạc trong nước cũng như quốc tế của Mỹ, thông qua các phương tiện truyền thông như đài phát thanh, truyền hình, vệ tinh và dây cáp mạng.

Một cách chơi chữ, vừa có nghĩa là người lao động, vừa có nghĩa là Đảng Lao động, ý nói vì Đảng Lao động không làm việc hiệu quả nên người lao động không có việc làm.

Showreel là một bộ phim, trong đó tập hợp nhiều thông tin về quá trình làm việc với những dự án đã được thực hiện của một cá nhân hay một công ty chuyên sản xuất, gia công các sản phẩm liên quan đến lĩnh vực phim ảnh, thiết kế, truyền thông đa phương tiện.

VCU Adcenter: Một trong những trường hàng đầu về truyền thông, quảng cáo tại Bắc Mỹ, nằm ở Richmond, Virginia.

Leo Burnett: Một công ty quảng cáo toàn cầu với 96 chi nhánh tại 84 quốc gia và trên 8.000 nhân viên. Leo Burnett mong muốn trở thành công ty truyền thông tiếp thị tốt nhất trên thế giới.

Crazy sh\*t marketing: Phương thức quảng cáo độc đáo, điên rồ, chưa từng được sử dụng.

Ambient: Phương thức marketing sử dụng các phương tiện truyền tải phi truyền thống nhằm gây sự bất ngờ và chú ý với người tiêu dùng.

Là sự kiện tuyển dụng và xem xét CV quảng cáo lớn nhất và được mong đợi nhất trên thế giới.

Xem chú thích trong bảng thuật ngữ.

1. "Down" trong tiếng Anh có nghĩa là chán nản, thất vọng.

2. Trong vở Hamlet, Shakespeare viết: "For in that sleep of death what dreams may come/When we have shuffled off this mortal coil" (Bởi trong giấc ngủ của cõi chết ấy, khi ta đã thoát khỏi cái thể xác trần tục này).

Tiếng Nga: Михаил Сергеевич Горбачёв, tiếng Anh thường viết là Gorbachev (BT).

Cựu Tổng thống Nam Phi, nhiệm kỳ 1989-1994, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1993 (BT).



Các nhà kinh tế học cổ điển tin vào quyền lực của sức mạnh thị trường và bản chất tự điều chỉnh của nền kinh tế. Khi tốc độ tăng trưởng giảm, tiền lương và lãi suất ngân hàng hiển nhiên cũng giảm sút đến mức kích thích phải có đầu tư mới. Có đầu tư mới sẽ xuất hiện thêm công ăn việc làm, thu nhập tăng và kinh tế lại phát triển cho đến khi giá cả tăng khiến nền kinh tế lại lâm vào tình trạng suy thoái.

Quan niệm về “người có quyền hành động tự do” là cả một câu chuyện dài. Một nhân vật phê bình sáng suốt là Jean Michelet, nhà sử học xuất chúng người Pháp về lịch sử Cách mạng Pháp. Người ủng hộ khác là Thomas Jefferson, người cổ vũ cho Cách mạng Pháp, do vậy là kẻ thù của chế độ quân chủ. Theo ông, áp đặt chủ nghĩa cộng hòa lên người Anh là hợp lý. Điều này có thể xảy ra sau khi quân đội Pháp xâm chiếm nước Anh, có điều gì ông đã tiếp thu. Francis Galton, anh em họ của Charles Darwin, người đã đưa ra khái niệm hồi quy về giá trị trung bình khi đang nghiên cứu các thế hệ của dòng đậu ngọt Hà Lan (BT).

Thời kỳ này Thủ tướng được gọi là Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, có thể sử dụng cả hai cách gọi này (BT).

Archie Brown: Giáo sư Chính trị học thuộc trường Đại học Tổng hợp Oxford, viện sĩ đầu tiên của phương Tây nhận ra Gorbachev là một người cộng sản có đầu óc cải tổ. Trong các bài bình luận đầu tiên của mình về Gorbachev, ông coi đó là vị tổng bí thư tương lai ưa chuộng cải tổ. Trong cuốn *The Gorbachev Factor* (Nhân tố Gorbachev), (Oxford, Oxford University Press, 1996), một công trình nghiên cứu uyên bác nhất về Gorbachev và thời đại của ông, tác giả đã đặc biệt dành thiện cảm cho Gorbachev.

Theo tài liệu Nga, Gorbachev là ủy viên dự khuyết Bộ Chính trị từ năm 1979, ủy viên Bộ Chính trị từ năm 1980 (BT).

Là Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Nông nghiệp toàn Liên bang trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền (BT).

Aleksandr Yakovlev đưa ra sự đánh giá không tăng bốc về kỷ nguyên Andropov. Rốt cuộc đó chỉ là “phủ bụi khi mức độ vượt quá tiêu chuẩn vệ sinh tối thiểu”. A. N. Yakovlev, *Predislovie, Obval, Posleslovie* (Moskva, Novosti, 1992), tr. 102.

Người phụ tá của Andropov dính líu nhiều nhất là Arkady Volsky và ông ta đã đưa ra nhiều lời giải thích khác nhau về tình tiết. Angus Roxburgh, *The Second Russian Revolution* (London, BBC Books, 1991), tr. 17; Brown, *The Gorbachev Factor*, tr. 67-69

Tác giả đã tổ chức một hội nghị về Gorbachev và các nhà lãnh đạo Liên Xô tại trường Đại học London, có mời các đại biểu nước ngoài và Văn phòng Khối Thịnh vượng chung tham dự. Họ từ chối và sau đó giải thích rằng nếu báo chí viết là các viện sĩ và các nhà ngoại giao tỏ ra thiên vị với Gorbachev thì điều này có thể bị những kẻ trong Điện Kremlin lợi dụng để gièm pha chống lại ông ta. Một người hợp với phương Tây hẳn là không hợp với Điện Kremlin.

Một dấu hiệu nghiêm trọng của vấn đề có thể được phát hiện từ thực tế là năm 1979 và 1980, sau khi các thanh tra thanh sát 20 nghìn loại máy móc và các dụng cụ chế tạo máy móc tại Liên bang Xô viết, khoảng 1/3 số máy móc đó đã không còn được sản xuất và về cơ bản được hiện đại hóa.

Gorbachev tuyên bố trong một bài diễn văn trước phiên họp Ban Chấp hành Trung ương Đảng về khoa học và văn hóa ngày 6/1/1988. Bài này được đăng trên tờ Literaturnaya gazeta ngày 11/1/1988. Gorbachev tự vệ trước sự chỉ trích cuộc cải cách mà ông chủ trương không được phiên họp Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 thông qua suôn sẻ.

Mối quan hệ giữa Gorbachev và Shevardnadze rất hòa hợp và sự gần gũi giữa hai cá nhân này dường như ngày càng phát triển. Lần đầu họ gặp nhau tại Hội nghị Đoàn Thanh niên Kosomol vào cuối năm 1950 và nhanh chóng trở nên thân thiết. Từ Georgia đến Stavropol chỉ một quãng đường ngắn và hai người này liên tục gặp gỡ trao đổi, thảo luận chính trị. Nhà nghỉ của Bộ Chính trị của Gorbachev ở vùng Pitsunda, một địa điểm khá đẹp và thơ mộng trên bờ Biển Đen thuộc Georgia, hai người luôn gặp gỡ trao đổi tại đây. Shevardnadze sau này trở thành Chủ tịch Đảng ủy của Georgia. Cả hai đều phản đối việc đưa quân vào Afghanistan. Khi giữ cương vị Bí thư phụ trách nông nghiệp trong Ban Chấp hành Trung ương, ông đã bảo vệ các cuộc thí nghiệm của Shevardnadze trong các khu vực nông nghiệp thuộc Georgia. Cả Gorbachev và Shevardnadze đều sử dụng tài liệu từ hàng loạt các bài báo theo chỉ dẫn của Andropov,

đồng thời tin rằng muốn xây dựng và duy trì chủ nghĩa cộng sản thì cần phải cải cách. Họ đã bị dao động trước nạn tham nhũng và suốt mùa đông 1984-1985, ở Pitsunda, Gorbachev đã nhất trí với cách đánh giá của Shevardnadze rằng mọi việc đều đang ở tình trạng hỗn loạn. Carolyn McGiffert Ekedahl và Melvin A. Goodman, *The Wars of Eduard Shevardnadze* (Các cuộc chiến tranh của Eduard Shevardnadze), (London, Hurst, 1997), tr.29-33.

Năm 1985, Gorbachev coi nhiệm vụ chính là cải thiện tình hình trì trệ trong xã hội và điều chỉnh các “khuyết tật” của chủ nghĩa xã hội.

Sự thiếu nhận thức của Gorbachev về tác động của chiến lược tăng tốc đi kèm với quyết định của các nhà chức trách trung niên, với nhiều lý do không thể hiểu nổi, để tăng tốc trong khu vực luyện kim năm 1985. Một phóng viên đã tức giận viết: “Tôi thật sự lo lắng như một người mẹ, một người phụ nữ khi những đứa con gái của mình chấp nhận rủi ro để đi tìm người bạn đời. Con gái tôi thích đi sàn nhảy, nhưng khi trở về gương mặt lại ngấn nước mắt. Thử tưởng tượng, những chàng trai đến đây gào thét, hò hét cùng tiếng nhạc và rồi đánh nhau.” Ngày 9/3/1997, *Financial Times* (Thời báo Tài chính) đã trích dẫn một bản tin trên thông tấn xã Itar-Tass năm 1988. Việc này cho thấy chủ trương công khai được truyền tải bằng các hình ảnh âm nhạc năm 1988 và các ban nhạc này đã trở thành hiện tượng nổi tiếng. Một ngày sau, một trong những nhạc công Nga giải thích thành công của thể loại nhạc này như sau: “Với âm nhạc của chúng tôi, người hâm mộ có thể gào thét, nhảy múa, văng tục và làm nhiều hành động khác với ngày thường để thoát khỏi những áp lực mà họ phải chịu đựng. Chỉ khi nào làm được như vậy họ mới chịu về nhà và ngủ ngon.”

Khu vực chế tạo máy là một lĩnh vực có thể mạnh truyền thống nhưng khu vực chế tạo thiết bị điện và điện tử lại đang trong tình trạng tụt hậu, vẫn còn là một điểm yếu nghiêm trọng.

Tatyana Zaslavskaya, *Kommunist* (Chủ nghĩa cộng sản), tập 13, 1985. Cuốn sách này được Ban Bí thư Trung ương xuất bản, trong đó tác giả nói về sự lãnh đạo của Đảng và đã đưa ra hai cách diễn đạt, nhân tố con người và sự công bằng xã hội, nhận được sự ủng hộ rộng rãi của Gorbachev. Đầu tư vào khu vực chế tạo máy đã tăng lên 80%.

Mikhail Gorbachev, *Perestroika: New Thinking for Our Country and the World* (Perestroika: Một tư duy mới đối với đất nước và thế giới), (London, Collins, 1987), tr.19. Vào tháng 11/1988, ông thậm chí đã biết thu nhập quốc gia đang có chiều hướng suy giảm trong giai đoạn đầu những năm 1980. Trong cuốn *Memoirs* (Hồi ký), Gorbachev viết sự tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt hoàn toàn cho đến đầu những năm 1980 (London, Doubleday, 1996), tr.216.

Chương trình dự thảo, đăng trên tờ Pravda, ngày 7/3/1986, nhấn mạnh giai đoạn hiện tại của sự phát triển chủ nghĩa cộng sản như một phần không thể tách rời trong quá trình phát triển chủ nghĩa xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã không được đề cập trong văn bản cuối cùng nói tới thời đại của những cải cách. Thuật ngữ chủ nghĩa xã hội căn bản là do Lenin khởi xướng nhưng các tác giả đã không thể hiểu nổi ý nghĩa thật sự của thuật ngữ này. Lenin đã sử dụng nó để miêu tả sự kết nối giữa bộ máy kinh tế thời chiến của Đức trong giai đoạn đó với chính quyền cách mạng Xô viết. V. I. Lenin, *Polnoe Sobranie Sochinenii* (Moskva, Gosizpolit, 1963), tập 36, tr.300; Mau, *Political History* (Lịch sử chính trị), tr.119

Một chương trình Đảng được điều chỉnh, áp dụng năm 1961, do Đại hội Đảng lần thứ 27 thông qua và như người ta mong đợi, đây sẽ là một chương trình cải cách hiệu quả trong tương lai. Một trong những khó khăn đã vượt qua là việc cấp cho mỗi hộ gia đình một căn hộ cho đến năm 2000. Tuy nhiên, không ai tính tới việc cam kết vội vàng này khiến đất nước phải chịu phí tổn bao nhiêu. Trong một lúc nóng vội dẫn đến hậu quả Nhà nước không đủ sức chi trả cho gánh nặng đó. Điều này thông thường chẳng có vấn đề gì nhưng lời hứa bị lãng quên mới là chỗ nảy sinh vấn đề.

Boldin, *Ten Years That Shook the World* (Mười năm làm chấn động thế giới), tr.69-70. Gorbachev đã đến trong chiếc xe sang trọng của Bộ Chính trị. Khi còn là bí thư thứ nhất của Moskva, Yeltsin chỉ đi bằng phương tiện công cộng và điều này đã giúp ông thêm nổi tiếng về sau.

Boldin, sách cùng tên, tác giả nói rằng sau này ông đã thông báo với Raisa về chương trình chuyển viếng thăm của họ. Raisa đã không chú ý và nói cứ để mọi việc tự nhiên, bà đã tỏ ra rất tốt khi các quan khách tới nhà.

Gorbachev, Hồi ký, tr.201, viết Ligachev (sau này trở thành cánh tay phải của ông) và Zimyaning (nhà tư tưởng hàng đầu) đã lần đầu đề nghị bài diễn văn được phát trực tiếp trên vô tuyến và ông đã nghe theo lời khuyên của họ.

Một đoạn bí mật trong Nghị quyết Đảng — Chính quyền về việc điều chỉnh số lượng rượu mạnh hàng năm giảm xuống. Nó là nét đặc trưng của thời kỳ mà những nghị quyết kiểu như vậy được coi là tối mật.

Boldin, sách cùng tên, tr.110, đưa ra các bình luận sắc sảo của Yakovlev. Boldin cũng cho rằng Gorbachev thay đổi cà vạt hàng ngày và cả áo sơ mi nữa. Một ví dụ khác trong tính cách cá nhân của ông là việc tẩy cái bớt trên trán trong các bức ảnh chụp chính thức.

Chỉ khi Gorbachev trở nên nổi tiếng thì ông mới để lại mà thôi. Diễn viên hài kịch Anh Bob Monkhouse từng nói: “Gorbachev liệu có phải là một tên đế quốc?” “Tất nhiên rồi!” “Tại sao?” “Ông ta có cả một bản đồ trên trán”.

Mức độ của nhiệm vụ này có thể cảm nhận được từ sự thật Ligachev thông báo với Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 ngắn gọn trước khi triển khai chiến dịch, rằng năm 1984, 199 nghìn đảng viên và 370 nghìn đoàn viên đã bị chính quyền khiển trách vì sử dụng rượu mạnh. Stephen White, *Russia Goes Dry: Alcohol, State and Society* (Nước Nga sẽ cạn kiệt: Rượu mạnh, Nhà nước và Xã hội), (NXB Đại học Cambridge, 1996), tr.67. Người quan tâm nhất đến chiến dịch chống rượu mạnh là Ligachev, một người kiêng rượu, và Mikhail Solomentsev, một người nghiện rượu có tư tưởng cải cách. Một trong những sản phẩm phụ của chiến dịch này là Gorbachevka, một chất men khiến người ta nói không ngừng đến perestroika!

Thất bại của cuộc cải cách trong việc cải thiện mức sống của nhân dân đã dẫn tới sự các cuộc xung đột trong giới lãnh đạo, vào tháng 10/1987 tại Ban Chấp hành Trung ương, Boris Yeltsin đã lên tiếng chỉ trích gay gắt Gorbachev về tiến trình cải cách và một số vấn đề khác. Hai bên đã không còn chung tư tưởng và phương thức thực hiện, Yeltsin đã bị thôi giữ chức bí thư thứ nhất trong ủy ban đảng Moskva ngay tháng sau đó.

Voprosy ekonomiki, số 7, 1987, đã cung cấp nhiều chi tiết về tiền lệ này. Alec Nove, trong cuốn *An Economic History of the USSR 1917-*

1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Nga 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.397. Các nguồn thu nhập có được từ buôn bán tiếp tục bị cấm. Luật đối với hoạt động cá thể, tháng 11/1986, đã hợp pháp hóa các hoạt động của doanh nghiệp tư nhân, chính thức vào năm 1989, người có liên quan chỉ ở con số 300 nghìn. Bước đột phá đối với hoạt động hợp tác xã xuất hiện tháng 5/1988, với việc thông qua luật hợp tác xã. Các HTX có thể thuê lao động ngoài biên chế không hạn chế số lượng thông qua việc ký hợp đồng. Do vậy, họ đã phát triển nhanh chóng thành các công ty tư nhân. Luật về thuê mướn bất động sản, 1989, và luật đất đai, 1990, mở rộng các hoạt động kinh tế của khu vực phi Nhà nước.

Một ước tính về chi phí nhập khẩu thực phẩm, các thực phẩm khác và các hàng hóa tiêu dùng từ các nước phương Tây trong suốt những năm 1970 là 180 tỷ USD. E. hevardnadze, Moi vybor, Vzhashchitu demokratiii svobody (Moskva, Novosti, 1992), tr.107.

Brown, The Gorbachev Factor, tr.123, coi phiên họp toàn thể Ban Chấp hành Trung ương tháng 1/1987 như bước khởi đầu quan trọng cho cải cách chính trị.

Gorbachev, Hồi ký, tr.230. Ông hiểu cần phải dũng cảm đương đầu với những khó khăn nhưng Bộ Chính trị lại quyết định tách việc cải cách giá cả và việc này sẽ hoãn lại cho tới khi có quyết định cuối cùng. Nó tương tự như việc châm một mớ bùi nhùi đang cháy leo lét âm ỉ.

Gorbachev, Hồi ký, tr.244, người chỉ ra khát vọng lớn lao của ông và ham muốn quyền lực không có gì là sai trái. Tr.245, Gorbachev cho rằng kết luận cuối cùng mà người nào đó rút ra là sự thật Yeltsin không phải là một nhà cải cách. Nếu Gorbachev tin điều này vào thời điểm đó, nó đã là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng.

Matlock, Autopsy on an Empire(Xem xét về một đế chế), tr.115. Thuật ngữ“tôn sùng cá nhân” là thuật ngữ dựng cho cách lãnh đạo của Stalin.

Sách cùng tên, tr.115. Ngày tiếp theo, George Shultz, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao đã gặp Gorbachev nhưng ông dường như không chú ý. Shultz phàn nàn với Matlock rằng Gorbachev đã gọi lại cho ông hình ảnh một đấu sĩ không bao giờ biết bị đánh bại là gì, một con người

tự tin và biết đánh giá. Lúc đó ông hành động như một người đang giương buồm đẩy con thuyền ra khơi.

Tại Đại hội Đảng lần thứ 27 (6/3/1986), người ta tự hào tuyên bố: vấn đề dân tộc, vấn đề còn sót lại từ quá khứ, đã được Liên bang Xô viết giải quyết trọn vẹn và thành công

Cuộc chiến tranh tại Afghanistan đã khiến Liên bang Xô viết phải gánh chịu chi phí 3-4 tỷ rúp hàng năm (tương đương với 4-6 tỷ đô la). N. I. Ryzhkov, *Perestroika, Istoriya predatelstv* (Moskva, Novosti, 1992), tr.232.

Casey biết CIA đang để rò rỉ thông tin mật nhưng không biết Aldrich Ames, một nhân viên CIA đầy kinh nghiệm đã tiếp cận với KGB.

Ames cung cấp cho Moskva rất nhiều thông tin quý giá trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền, cho phép KGB làm nhiều các nguồn tin của CIA về Liên bang Xô viết và cũng đã phản công ngược lại với các cơ quan tình báo Mỹ. Kryuchkov có nhiều bằng chứng cho Gorbachev thấy mạng lưới tình báo của người Mỹ. Người ta nghi ngờ Shevardnadze là người để lộ thông tin này.

Shultz đã thấy ở Shevardnadze sự nồng nhiệt, trung thành và thân thiện. Shultz đã tổ chức một chuyến du thuyền tới Potomac, tấu lên khúc nhạc của vùng Giorgia với tiêu đề “Giorgia trong tâm trí tôi” và sắp xếp cho dàn hợp xướng Nga hát những bài đơn ca truyền thống của vùng Giorgia cho đoàn của Shevardnadze thưởng thức.

Ở Moskva, khi các cuộc hợm hợm căng thẳng và khó khăn đang diễn ra, Shultz cùng ba người Nga ở đại sứ quán Mỹ biểu diễn khúc nhạc “Giorgia trong tâm trí tôi”. Việc này làm dịu bầu không khí căng thẳng. Ekedahl và Goodman, *Wars of Eduard Shevardnadze*, tr.106-107.

Tháng 7/1987, Gorbachev phát biểu trước một đám đông: Chính sách công khai là một quá trình học tập lẫn nhau. Chúng ta không có truyền thống văn hóa thảo luận và luận chiến, ở đây con người tôn trọng ý kiến quan điểm của đối phương. Chúng ta là con người bằng xương bằng thịt, có tình cảm, có lý trí. Tôi không giả đò biết sự thật; chúng ta phải cùng nhau tìm hiểu sự thật. Doder và Branson, *Gorbachev*, tr.77.

Ý nói đến chiến thắng của Hồng quân Liên Xô trong cuộc chiến tranh vệ quốc tại Stalingrad, nay đổi là Volgograd, năm 1942-1943.

Ước tính mức lương hàng năm của các nhà chức trách là 40 tỷ rúp (tương đương 60 triệu đô la), chiếm khoảng 10% ngân sách nhà nước, trước lúc lên tới đỉnh điểm được xem xét đánh giá. Alexander A. Danilov, *The History of Russia: The Twentieth Century* (Lịch sử nước Nga: Thế kỷ XX), (New York, NXB Heron, 1996), tr.327.

Tuy nhiên, ông cắt giảm bộ máy Ban Chấp hành Trung ương còn 3 nghìn người. Mục đích là giảm số này xuống một nửa.

Raisa bị chỉ trích tại các cuộc họp. Sau cuộc họp thượng đỉnh Reykjavik, một phát ngôn của Đảng được hỏi: “Có phải bà đã tự trả tiền vé không?” Các câu chuyện cười thời gian này nhằm vào Raisa và Mikhail Sergeevich. Các cuộc công kích vào Raisa đều nhằm vào Mikhail Sergeevich, người không thể công kích công khai trước năm 1989.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.264-265. Năm 1992, Starkov cảnh báo với đại sứ: “Nếu ông công nhận chính sách công khai của Gorbachev, ông sẽ xúc phạm tất cả chúng tôi — những người đấu tranh để có nó. Ban Chấp hành Trung ương Đảng luôn đứng sau chúng tôi chỉ đến 8/1991. Gorbachev không để chúng tôi thực hiện chủ trương công khai nhưng chúng tôi đã thực hiện nó.”

Một trong những sản phẩm của nỗ lực này là các giáo sư trường Đại học Pedagogical thuộc Đại học Quốc gia Moskva có viết lại lịch sử nước Nga từ khi bắt đầu cho đến giai đoạn hiện đại. Một trong những thành quả của việc này là nó được Danilov dịch sang tiếng Anh, với tiêu đề *The History of Russia* (Lịch sử nước Nga). Đây là một cuốn sách hay chứa đựng nhiều tư liệu quý giá. Nó phản ánh một thực tế là các học giả đáng kính này đã viết chân thực về lịch sử thời Marxist trước năm 1988 và cũng chính họ viết về giai đoạn lịch sử phi Marxist sau năm 1988.

Alec Nove, *An Economic History of the USSR 1917-1991* (Lịch sử kinh tế của Liên bang Xô viết 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.404. Tháng 3/1989, Boris Gostev, Bộ trưởng Tài chính, tuyên bố chính phủ cần vay 63,8 tỷ rúp. Sự thâm hụt 100 triệu rúp năm 1989 tương đương với 11,7% tổng sản phẩm quốc nội (Izvestiya, ngày 30/3/1989).

Gorbachev, Hồi ký, thừa nhận Moskva đã mất quyền kiểm soát ở hai nước cộng hòa này.



Hiến pháp Estonia được sửa đổi và công nhận quyền tư hữu. Đất đai, không khí, khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên và các phương tiện sản xuất cơ bản đều được công nhận là tài sản của Estonia. Đây là quyền của người Xô viết trong Hiến pháp Liên bang Xô viết (1977). Gamsakhurdia bị lật đổ năm 1992 và Eduard Shevardnadze lên nắm quyền với sự giúp đỡ của người Nga.

Boris Yeltsin, *The Struggle for Russia* (Cuộc đấu tranh vì nước Nga), New York, NXB Random, 1994), tr.39. Khi Yeltsin cho rằng căn phòng có thể bị nghe trộm, những người khác đã phá lên cười.

Gorbachev, Hồi ký, tr.642. Chỉ có ba Bí thư Ban Chấp hành Trung ương là Galina Semenova, Andrei Girenko và Egor Stroeve ủng hộ Gorbachev. Đa số trong Ban Bí thư và các cơ quan Đảng ở địa phương đều muốn phế bỏ vị Tổng Bí thư.

Vadim Bakatin, *Izbavlenie ot KGB* (Moskva, Novosti, 1992), tác giả phát hiện có 250 nghìn nhân viên KGB và người làm việc cho tổ chức Tháng 7/1990, ở Jurmala, Nga đồng ý dự thảo các hiệp ước với mỗi nước cộng hòa thuộc vùng Baltic, công nhận chủ quyền. Hiệp ước với Latvia và Estonia được ký vào tháng 1/1991. Hiệp ước với Lithuania bị hoãn vì các sự kiện tháng 2 và được ký ở Moskva ngày 29/7/1991, được Hội đồng Tối cao Lithuania phê chuẩn ngày 19/8/1991.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.802. Sự trì hoãn của Gorbachev về các hoạt động của Đảng vào ngày 24/8 không được thực hiện bằng một lệnh cấm hợp pháp. Ông đã phản đối việc cấm đoán Đảng nhưng không vui vì việc cấm đoán các cơ quan Đảng.

Matlock, sách cùng tên, tr.622. Vị đại sứ cũ cho biết người Mỹ đã vạch ra kế hoạch đặt các thiết bị nghe trộm ở đâu.

Hãn (khan) là nhà cầm quyền của đế chế Mông Cổ, thống trị nước Nga giai đoạn 1240-1480. Sa hoàng Boris, tức Boris Godunov, người được tôn làm Sa hoàng năm 1598, không thuộc dòng dõi quý tộc và thất bại trong việc giải quyết nạn đói và bệnh truyền nhiễm năm 1601-1603. Sau đó, nước Nga rơi vào nội chiến và phải chịu sự can thiệp của nước ngoài, đây được coi là thời kỳ hỗn loạn. Việc này chấm dứt với sự nắm quyền của triều đình Romanov vào năm 1613. Do vậy, trong tư tưởng người Nga, Sa hoàng Boris được gắn với chế độ quân chủ và sự hỗn loạn.

Một tuần sau, năm mới được tổ chức và phát trên truyền hình với buổi lễ kéo dài khoảng ba tiếng tại một nhà thờ lớn ở Leningrad.

Tức tên riêng của Brazauskas (BT).

Pravda, ngày 26/12/1989. Ông chấp nhận logic của một Đảng Liên bang trong một quốc gia liên bang vào năm 1991, nhưng sau đó đã quá muộn. Trong bài diễn văn của mình, Gorbachev đã lấy cớ viện các mối quan hệ của Lithuania với đại sứ quán Mỹ ở Moskva, kết tội họ có âm mưu “quốc tế hóa” vấn đề. Đây là một sự chỉ trích kỳ quặc. Đại sứ Mỹ đã gặp gỡ thường xuyên các nhóm đến từ ba nước cộng hòa Baltic. Matlock. Autopsy on an Empire.

Trong một cuộc phỏng vấn với cựu đại sứ Mỹ ngày 14/3/1992, Ryzhkov phát biểu ông đã không giữ lòng trung thành với Gorbachev nữa, một điều mà sau này ông cảm thấy hối tiếc, đồng thời bày tỏ ông có thể thắng cử nếu ông có lập trường kiên định. Matlock, sách đã dẫn.

Gorbachev, Hồi ký, tr.346. Một lý do chính để ước tính sự ủng hộ chính trị dành cho Yeltsin là cuộc cạnh tranh cá nhân gay gắt giữa hai chính trị gia.

Lần đầu tiên trong nhiều thập kỷ, không một đoàn đại biểu nước ngoài nào được mời. Không có gì ở Đại hội về phong trào cộng sản thế giới và các bộ máy Đảng mới đã bỏ qua tuyên bố rằng Liên bang Xô viết là một phần của phong trào này.

Gorbachev, Hồi ký, tr.369. Đây là một ví dụ khác về khả năng đánh giá tình hình của Gorbachev.

Đầu năm 1990, Abalkin — chủ tịch ủy ban nhà nước về cải cách kinh tế và Maslyukov — chủ tịch Đoàn Thanh niên Cộng sản, đã soạn thảo một bản ghi nhớ về việc giải quyết khủng hoảng kinh tế. Ngày 17/2/1990, họ trình lên Ryzhkov hai hướng giải quyết: chuyển đổi hệ thống hành chính mệnh lệnh hay tăng cường chuyển đổi sang một nền kinh tế thị trường có kế hoạch. L. Abalkin, Neispolzovanny shans (Moskva, NXB Politizdat, 1991), tr.123.

Manfred Wilke, “Hard facts” (Sự thật khó chịu), German Comments (Bình luận của người Đức), số 42, 4/1996, tr.24-25. Tình hình nghiêm trọng là Bộ Chính trị đã không thông báo cho các thành viên của Ủy ban Trung ương SED về bản báo cáo này. Các cuộc thương lượng

với Tây Đức bắt đầu yêu cầu những người Tây Đức tài trợ 3 tỷ Đô-mác hàng năm.

Tác giả đã tham gia một cuộc hội thảo ở Reichstag về “40 năm nước Đức chia rẽ” khi Bức tường sụp đổ, bất tín hiệu cho việc bắt đầu chấm dứt sự chia rẽ nước Đức. Thời gian này, Gorbachev là một trong những vị anh hùng. Những người tham gia nhận thấy ngày đáng ghi nhớ này là một trong những kết quả về đường lối chính trị mới của ông.

Senn, *Gorbachev's Failure* (Sự thất bại của Gorbachev), tr.130.

Gorbachev đã ký một nghị định và nghị định này được gửi tới Vilnius dưới dạng một bức điện tín.

Tư lệnh không quân Xô viết là Tướng Dzhokhar Dudaev, sau này là Tổng thống Chechnya. Ông này không cho phép có thêm quân Xô viết đổ bộ vào Estonia, do vậy không có bạo động ở Tallinn.

Gorbachev, Hồi ký, tr.579. Gorbachev nói thêm rằng lúc đó ông vẫn rất tin Yazov. Chernyaev gọi các bài diễn văn của Pugo và Yazov tại phiên họp của Xô viết tối cao là “đần độn, hỗn láo và đầy giả dối”.

Tschernajew, *Die letzten Jahre einer Weltmacht*, tr.344.

Một số người Nga thân Xô viết quá thất vọng trước sự nổi lên của chủ nghĩa dân tộc ở Lithuania bắt đầu rời khỏi Lithuania. Năm 1990, dòng người khoảng 6.221 người rời đi nhưng năm 1991, con số này giảm xuống 5.504. Năm 1992, con số này là khoảng 13.672 người.

Lính mũ nồi đen thuộc Bộ Nội vụ. OMON đại diện cho đơn vị bán quân sự, có nhiệm vụ đặc biệt.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.795. Sau này, ông thông báo với đại sứ Mỹ rằng lúc đó ông không có lòng tin tôn giáo. Song, ông dần dần tin vào Chúa và giá trị của những lời cầu nguyện sau khi ông có cuộc sống an nhàn sau cuộc đảo chính tháng 8/1991.

Tschernajew, *Die letzten Jahre einer Weltmacht*, tr. 373. Kohl nói với Gorbachev rằng nếu ông tham gia cuộc gặp London với tư cách quan sát viên, ông sẽ trở thành thành viên chính thức trong cuộc gặp năm 1992 tại Munich.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.538. Niềm tin của bà Thatcher vào Mikhail Gorbachev bị lung lay sau khi hai bên rời khỏi văn phòng.

Năm 1992, Vladimir Bukovsky chỉ cho Thatcher bản sao một tài liệu có chữ ký của Gorbachev, cam kết chi 1 triệu đôla cho Hiệp hội Công

nhân mỏ do Arthur Scargill lãnh đạo, trong khi thợ mỏ đang tiếp tục đình công chống lại chính phủ của bà. Gorbachev đã thú nhận với bà không hề có bất cứ một quỹ nào của Xô viết tài trợ cho công nhân mỏ Anh chống lại bà. Không chắc chắn quỹ này có số tiền đó hay không.

Một số tác giả bần khoản liệu Gorbachev có đóng góp một phần trong nỗ lực khôi phục luật và trật tự bằng cách tách riêng văn phòng tổng thống với nội các của mình. Nội các của ông, được trao một số đặc quyền, sẽ đưa ra một vài cách thức mạnh mẽ để cứu lấy nhà nước Xô viết. Michael Urban, Vyacheslav Igrunov và Sergei Mitrokhin, *The Rebirth of Politics in Russia* (Sự tái sinh các nền chính trị ở nước Nga), (Cambridge, NXB ĐH Cambridge, 1997), tr.247; Yu. Burtin, *Demokraticheskaya Rossiya* (Nước Nga dân chủ hóa), 3/11/1991.

1. Chiến tranh Bảy năm (1756-1763): Cuộc chiến xảy ra giữa hai thế lực gồm có Vương quốc Anh, Vương quốc Phổ và Hannover ở một phía và Pháp, Áo, Nga, Thụy Điển và Saxony ở phía kia. Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sau này cũng bị cuốn vào chiến tranh, trong khi một lực lượng của nước trung lập Hà Lan bị tấn công tại Ấn Độ. Tại Bắc Mỹ, cuộc chiến được gọi là Chiến tranh Pháp và người Da đỏ.

2 Frederick North: Thủ tướng Anh giai đoạn 1770-1782.

3 Đảng Whig: Nay là Đảng Dân chủ Tự do, vẫn duy trì vị thế chính trị quan trọng cho đến thế kỷ XX. Đảng Whig ủng hộ việc khai trừ Công tước xứ York theo đức tin Công giáo khỏi quyền kế thừa ngai vàng của xứ Anh, Ireland và Scotland. Tên gọi được dùng để biểu thị sự khinh miệt: “whiggamor” là “đồ chăn bò” (cattle driver). Đảng này gần gũi với giới nghiệp đoàn, tài chính và chủ đất.

4 Nguyên văn: Glorious Revolution, một cuộc cách mạng không đổ máu nhằm lật đổ Vua James II, do Vua William III (1652-1702) lãnh đạo.

5 Hiệp hội thuộc Hội đồng địa phương, thường tổ chức các cuộc họp thường niên bàn về luật.

6 Chiến tranh Hoa Kỳ: Từ năm 1763, Anh trở thành đế chế thực dân lớn, kiểm soát rất nhiều thuộc địa. Cần chi phí cho cuộc Chiến tranh Pháp – người Da đỏ (1756-1763), chính phủ Anh và Vua George III đã áp đặt thuế cao ở 13 thuộc địa Bắc Mỹ, dẫn tới Cách mạng Hoa Kỳ

(1775-1783) – cuộc cách mạng giành độc lập của 13 thuộc địa ở Bắc Mỹ.

7 Công ty Đông Ấn là tên gọi chung một số công ty của châu Âu được phép độc quyền buôn bán với châu Á, đặc biệt là với Ấn Độ.

1. Cách mạng Pháp: Diễn ra từ 1789-1799, lực lượng dân chủ và cộng hòa đã lật đổ chế độ quân chủ chuyên chế và cả Giáo hội Công giáo Roma tại Pháp cũng phải trải qua nhiều thay đổi. Cuộc cách mạng này đã xóa bỏ chế độ phong kiến trong xã hội Pháp và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhất là đối với các quốc gia theo chế độ phong kiến lúc bấy giờ.

2. Trung tâm hành chính của thành phố Canterbury, Tổng Giám mục của toàn Anh, nơi đứng đầu Giáo hội Anh và các nhóm đạo Anglican trên toàn thế giới.

3. Khủng hoảng Nootka là cuộc tranh chấp chính trị giữa Anh và Tây Ban Nha, do những sự kiện diễn ra trong mùa hè năm 1789 tại Eo biển Nootka, đảo Vancouver, tỉnh Canada khi đó thuộc Anh.

4. Ngày 1/6 Huy hoàng, còn được gọi là Trận chiến Ushant thứ Ba, là trận đánh hạm đội lớn nhất và là cuộc xung đột đầu tiên giữa Anh và Pháp trong giai đoạn Cách mạng Pháp.

5. Hội Tam điểm: Chính thức được mục sư Anderson thành lập ở Anh quốc năm 1717, ban đầu chỉ gồm những người thợ, những người trong cùng một ngành nghề, nhưng sau mở rộng và có đủ các thành phần xã hội tham gia: từ tiểu thương, học giả, giới bình dân, trí thức đến quý tộc và các quan chức nắm giữ những địa vị cao trong xã hội. Vì vậy, tư tưởng và đường lối rất phức tạp, nhiều biến tướng.

1. Prime Minister tức là Bộ trưởng thứ nhất và thường được gọi là Thủ tướng.

2. Một chức vụ cao trong chính phủ Anh giai đoạn từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XIX, là người chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của Hải quân Hoàng gia Anh. Chức vụ này bị bãi bỏ năm 1836.

1. Các cuộc chiến tranh của Napoleon là một loạt các cuộc chiến xảy ra tại châu Âu, dưới thời hoàng đế Napoleon Bonaparte cai trị nước Pháp. Các cuộc chiến này tiếp nối các cuộc chiến do cuộc Cách mạng Pháp phát sinh, kéo dài suốt thời Đệ nhất Đế chế ở Pháp (một chế độ chính trị do Napoleon lập ra).

1. Isle of Dogs (Đảo Chó): Tên gọi này chính thức được dùng vào năm 1588, nguyên là một hòn đảo ở khu Đông London

1. Toma Paine (29/1/1737-8/6/1809): Sinh ở Anh, nhập cư Mỹ trong thời gian nổ ra Cách mạng Hoa Kỳ, là nhà triết học, nhà cách mạng, người theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật trong Phong trào Khai sáng. Ông ủng hộ sự độc lập của các thuộc địa Mỹ khỏi Đế quốc Anh và là người có ảnh hưởng lớn đến Cách mạng Pháp.

2. Nghệ thuật biếm họa: Một phát kiến của châu Âu có từ thời cổ đại, là thể loại thích hợp nhất cho việc thể hiện các diễn biến văn hóa và chính trị trong một hình thức cô đọng.

3. Sự phân liệt lần thứ hai của đạo Kitô vào đầu thế kỷ XVI dẫn đến sự ra đời của đạo Tin Lành. Cuộc cải cách này gắn liền với tên tuổi hai đại biểu là Martin Luther (1483-1546) và Jean Calvin (1509-1564). Thế kỷ XVI là thế kỷ mở đầu cho các cuộc cách mạng tư sản châu Âu. Martin Luther chịu ảnh hưởng của tư tưởng tự do tư sản, phản kháng lại những quy định khắc nghiệt của Công giáo. Những tư tưởng cải cách đó đã dẫn tới xung đột gay gắt quyết liệt với Tòa thánh Vatican và sự ra đời của đạo Tin Lành.

4. Thuế thập phân: một loại thuế do Giáo hội Thiên Chúa ở Tây Âu thời trung đại đặt và thu của các tín đồ bằng một phần mười sản phẩm hàng năm của trang trại để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ.

5. Royal Exchange ở London: Được Thomas Gresham thành lập năm 1565, hoạt động như một trung tâm giao dịch của thành phố; đến năm 1576, được Elizabeth I chính thức đặt tên này.

6. Gọi tắt là Lloyd's, một bộ phận của Royal Exchange ở London, là khu vực riêng của những người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng bảo hiểm (nhất là về tàu thủy) và những người môi giới hợp đồng bảo hiểm.

7. Có nguồn gốc từ Đức, mở đầu bởi George Louis – cử tri của Hanover, người lên ngôi vua Vương quốc Anh với tước vị George I năm 1714. Triều đại này được tiếp tục với George II, George III, George IV và kết thúc vào năm 1901, khi William IV qua đời.

1. Nguyên văn: United Provinces, là tên gọi khác của Cộng hòa Hà Lan (1581-1795), nay là Hà Lan.

2. Còn gọi là Hội nghị Quốc gia Pháp (French National Convention), họp từ ngày 20/9/1792 đến ngày 26/10/1795.

1. Elizabeth I (1533-1603): là Nữ hoàng Anh và Nữ hoàng Ireland từ 1558 cho đến khi băng hà. Bà trở nên bất tử với tên Faerie Queen trong thiên sử thi cùng tên của Edmund Spenser.

2. Hồng Y Richelieu (1585-1642): không là vua, mà là thủ tướng trong thời kỳ làm vua của người con trai bất tài của vua Henri IV là vua Louis 13. Từ năm 1624-1642, Hồng y Richelieu đã cai trị nước Pháp theo ý mình và muốn củng cố vương quyền trung ương và bành trướng các ảnh hưởng của nước Pháp qua khắp châu Âu.

3. David Lloyd George (1863-1945): là Thủ tướng Anh nhiệm kỳ 1916-1922.

4. Henri VIII (1491-1547): là một trong số những ông vua lớn nhất trong Lịch sử nước Anh.

5. Abraham Lincoln (1809-1865), (còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 16, người đã dẫn dắt nước Mỹ qua cuộc khủng hoảng lớn nhất, cuộc Nội chiến Hoa Kỳ và chấm dứt chế độ nô lệ tại quốc gia này.

6. Lord George Gordon Noel Byron (1788-1824): là nhà thơ lãng mạn Anh, một trong những nhà thơ lớn của thế giới thế kỷ XIX.

7. Josephine de Beauharnais (1763-1814): là hoàng hậu nước Pháp, vợ đầu tiên của Napoleon.

8. Marie Walewska: người tình xứ Ba Lan, rất được Napoleon yêu chuộng.

9. Joe McCarthy: là thượng nghị sỹ Mỹ, đã từng phát động chiến dịch “săn lùng phù thủy” nhằm chống đảng cộng sản hồi những năm 1950.

10. Joseph P. Kennedy (1888-1969): rời bỏ làng New Ross ở hạt Wexford, Ireland đến Mỹ lập nghiệp. Ông trở thành một tay làm thùng phuy chứa dầu hỏa chuyên nghiệp và lập một cơ sở thương mại vững chắc. Ông kết hôn và có ba người con gái, một con trai – một Patrick mới. Patrick cha năm xuống. Patrick con lớn lên kết hôn với May Hiker và hạ sinh một trai cũng đặt tên Patrick. Đứa con trở thành Joseph Patrick Kennedy và tạo nên một đại gia đình Hoa Kỳ danh tiếng sau này...

11. Harry S. Truman (1884-1972): là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1945-1953.
12. Herbert Clark Hoover (1874-1964): tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933), là một kỹ sư mỏ nổi tiếng thế giới và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo.
13. Dwight David “Ike” Eisenhower (1890-1969): là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953-1961). Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, ông là Tổng tư lệnh quân Đồng minh ở châu Âu với quân hàm Thống tướng, và năm 1949 ông trở thành Tổng tư lệnh đầu tiên của NATO.
14. Là hệ thống lý luận kinh tế vĩ mô lấy tác phẩm Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ của nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes (1883-1948) làm trung tâm và lấy nguyên lý cầu hữu hiệu làm nền tảng.
15. Kho dự trữ vàng quốc gia của Mỹ.
16. Adlai Stevenson: đảng viên Đảng Cộng hòa, từng thất bại trong cuộc chạy đua giành ghế tổng thống năm 1952 và 1956.
17. Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979): là cháu nội của nhà tỷ phú đầu tiên, John D. Rockefeller. Ông làm thống đốc tiểu bang New York gần bốn nhiệm kỳ (10 năm) rồi ra tranh cử ứng viên tổng thống sơ tuyển trong Đảng Cộng Hòa. Năm 1974 ông là Phó Tổng thống dưới thời Tổng Thống Gerald Ford.
18. James Earl “Jimmy” Carter, Jr (sinh năm 1924) là chính khách và là Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1977-1981, đồng thời là quán quân Giải Nobel Hòa bình năm 2002.
19. Chủ nghĩa này quan niệm các công dân sinh ra ở địa phương trội hơn những người nhập cư.
20. Carey Estes Kefauver (1903-1963): là đảng viên Đảng Dân chủ, được chọn làm ứng viên Phó Tổng thống trong cuộc bầu cử năm 1956.
21. Hành trình danh dự.
22. Martin Van Buren (1782-1862): là Tổng thống thứ 8 Hoa Kỳ (1837-1841), đảng viên Đảng Dân chủ.
23. James Buchanan (1791-1868): là Tổng thống thứ 15 của Hoa Kỳ (1857-1861).
24. Ulysses Simpson Grant, tên khai sinh Hiram Ulysses Grant (1822-1885): là tướng của quân đội Liên bang miền Bắc trong Nội chiến



Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 18 (1869-1877).

25. James Knox Polk (1795-1849): là Tổng thống thứ 11 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1845-1849.

26. Stephen Grover Cleveland (1837-1908): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 22 và 24, và là tổng thống duy nhất phục vụ hai nhiệm kỳ không liên tục nhau 1885- 1889 và 1893-1897.

27. Vào cuối thế kỷ XVIII, Đảng Whig đại diện cho quyền lợi của những người theo đuổi tư tưởng cải cách về bầu cử, nghị viện và công tác từ thiện ở Anh. Từ giữa thế kỷ XIX, Đảng Tự do (Liberal Party) nổi lên với tư cách là đảng kế tục Đảng Whig.

28. Arthur Neville Chamberlain (1869-1940), nhà hoạt động chính trị, nhà ngoại giao Anh. Từ 1918, là Hạ nghị sĩ; từ 1924-1929, nhiều lần tham gia chính phủ, giữ chức Bộ trưởng. Những năm 1937-1940 là Thủ tướng và thủ lĩnh Đảng Bảo thủ.

29. John Kenneth Galbraith: giáo sư kinh tế của trường Harvard, trước đây từng là Đại sứ tại Ấn Độ, được nhận huy chương của Tổng thống Hoa Kỳ.

30. Felix Frankfurter: nguyên Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ.

31. John Quincy Adams (1767-1845): là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829), là con trai đầu và là con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ 2, John Adams (nhiệm kỳ 1797-1801) và Abigail Adams. tiêu chuẩn mà với tư cách một chính khách, Jack luôn cố gắng noi theo để hình thành phương pháp quản lý (Sự gắn bó về mặt tình cảm với đất nước Ailen xưa kia chưa bao giờ làm giảm thái độ này). Jack nhanh chóng hoàn thành bước quá độ sang tuổi trưởng thành dưới áp lực của những ngày Hitler đẩy cả châu Âu và thế giới vào cuộc chiến tranh.

32. Tức là Đại Tây Dương, Thái Bình Dương và Bắc Băng Dương.

33. Douglas MacArthur (1880-1964): là Tham mưu trưởng Quân đội Hoa Kỳ trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Trái lại điều này càng tăng thêm sự tự tin vốn có của ông.

34. Bobby Kennedy, còn được gọi tên tắt là RFK: là một trong hai người em trai của tổng thống Hoa Kỳ John F. Kennedy, với chức vụ tổng trưởng ngành luật pháp Hoa Kỳ từ 1961-1964. Ông là một trong những người cố vấn mà tổng thống Kennedy tin cậy nhất, và làm

việc kề cận với tổng thống trong thời kỳ khủng hoảng vũ khí hỏa tiễn của Cuba.

35. Henry Cabot Lodge, Jr. (1902-1985): là một Thượng nghị sỹ Mỹ của bang Massachusetts, một Đại sứ Hoa Kỳ tại Việt Nam Cộng hòa, và là một ứng cử viên Phó Tổng thống Hoa Kỳ. năm 1956 không hề khôn ngoan. Nhưng Jack Kennedy phớt lờ tất cả những sự dẫn dắt đó. Ông không chắc mình còn sống được bao lâu nên đối với ông, liều lĩnh là điều duy nhất có ý nghĩa.

36. Lý thuyết gia chính trị xuất sắc, tác giả cuốn Quân Vương đã được Alpha Books xuất bản.

37. Đạo luật về các quan hệ quản lý lao động của Mỹ được Quốc hội thông qua năm 1947, bất chấp sự phủ quyết của Tổng thống Truman.

38. Hội nghị Postdam: từ ngày 17 tháng 7 đến ngày 2 tháng 8 năm 1945, tại cung điện Cecilienhof - Postdam, của các nhà lãnh đạo của phe Đồng minh là Harry S. Truman, Winston Churchill, Clement Attlee và Stalin để quyết định tương lai của nước Đức và châu Âu thời hậu chiến.

39. Robert Alphonso Taft II (sinh năm 1942): là thống đốc của tiểu bang Ohio thuộc Đảng Cộng hòa từ năm 1999 đến tháng 1/2007.

40. Henry Clay (1777-1852): là nhà hùng biện Mỹ thế kỷ XIX, người đại diện cho cả Nhà Trắng lẫn Thượng nghị viện.

41. Edmund Gibson Ross (1826-1907): là một chính khách biểu trưng cho bang Kansas sau Nội nước chiến Mỹ và sau trở thành thống đốc của New Mexico.

42. Liên Xô đã bắn hạ máy bay do thám U2 bay vào lãnh thổ của mình và tận dụng triệt để cơ hội vô giá này cho việc tuyên truyền.

43. Lúc đó, Martin Luther đang biểu tình ngồi ở một nhà hàng phân biệt chủng tộc.

44. George Catlett Marshall, Jr. (1880-1959): là một nhà lãnh đạo quân đội Hoa Kỳ, Bộ trưởng Quốc phòng. Marshall là tổng tham mưu trưởng của quân đội và là một cố vấn quân sự cấp cao cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt.

45. Dean Acheson (1893-1971): Cựu ngoại trưởng Mỹ.

46. Henry Alfred Kissinger (tên khai sinh: Heinz Alfred Kissinger sinh năm 1923) là một nhà ngoại giao người Mỹ-Đức gốc Do Thái, giành giải Nobel Hòa bình năm 1973.

47. Otto Eduard Leopold von Bismarck là thủ tướng nước Đức và Vương quốc Phổ thế kỷ XIX, được nhiều người gọi là “Thủ tướng thép” do đường lối quân chủ bảo thủ cũng như chính sách chính trị thực dụng.

48. Tháng 9 năm 1938, Hiệp ước Munich được ký kết giữa Anh, Đức, Pháp và Ý. Qua đó Anh Pháp đã chấp nhận để Đức đưa quân vào đồng minh của mình là Tiệp Khắc nhằm tránh chiến tranh với Đức.

49. Mùa xuân năm 1961, Liên Xô phóng tàu Sputnik và nhà du hành vũ trụ Gagarin trở thành người đầu tiên du hành trong không gian.

50. Walter Ulbricht là Chủ tịch Hội đồng Nhà nước của Đông Đức.

51. Năm 1960, nước Pháp trở thành quốc gia thứ tư có kho vũ khí nguyên tử. Tổng Thống de Gaulle đã tuyên bố nước Pháp là một lực lượng nguyên tử độc lập thứ ba, sau Hoa Kỳ và Liên Xô. Ông cũng muốn phát triển nguyên tử thành một lực lượng đánh trả (force de frappe).

52. Từ của Harry Truman.

53. Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vào tháng 7 năm 1944, tại hội nghị ở Bretton Wood, 44 nước tham dự (có cả Liên Xô cũ) đã thống nhất thông qua hệ thống tiền tệ Bretton Wood dùng đồng đô-la Mỹ làm tiêu chuẩn tiền tệ của thế giới.

54. Một trong những người chủ trương nổi tiếng nhất của Thuyết hội tụ – thuyết xã hội học tư sản, cho rằng chế độ tư bản chủ nghĩa và xã hội chủ nghĩa đang phát triển theo những con đường ngày càng xích lại gần nhau và cuối cùng sẽ hòa nhập vào nhau, hình thành nên một xã hội mới, trong đó kết hợp những tính chất tích cực của chế độ tư bản và của chế độ xã hội chủ nghĩa.

55. Ủy ban chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, xã hội và phúc lợi khác của Quốc hội

56. Kế hoạch xâm lược Cuba do Cục Hành động (hay còn gọi là Cục Mật vụ) của CIA vạch ra. Cục trưởng Cục Hành động của CIA lúc đó chính là Richard Bissell. Thất bại của vụ Vịnh Con Lợn mà Bissell là tác giả chính đã hủy hoại thanh danh của ông ta.

57. Mongoose là tên được mã hóa của kế hoạch bí mật nhằm lật đổ Castro.

58. Tổng thống, nhân vật tai tiếng, nhà độc tài quá khích của nước Cộng hòa Dominique từ năm 1930-1939 và từ 1942-1961. Bị một toán

vũ trang lạ mặt ở khu ngoại ô Lachaise ám sát vào chiều tối ngày 30 tháng 5 năm 1961.

59. Richard Helms được đề cử làm Phó Giám đốc CIA vào tháng 4 năm 1965 và lên nắm quyền lãnh đạo CIA từ tháng 6 năm 1966 đến đầu năm 1973. Helms được coi là vị tổng giám đốc tài ba nhất.

60. Học thuyết là cơ sở của chủ nghĩa toàn Mỹ, tuyên bố ảnh hưởng của Hoa Kỳ tới các nước thuộc khu vực Trung Nam Mỹ.

61. Từ lỏng mà người Cuba dùng để chỉ người Mỹ.

62. Coretta Scott King: vợ của mục sư da đen Martin Luther King, người từ nhiều năm qua đã tiếp nối sự nghiệp đấu tranh của chồng cho quyền tự do và bình đẳng của con người.

63. Mahatma Gandhi (1869-1948), còn gọi là ông thánh Cam Địa: người chủ trương chống đối không bạo động.

64. Đảng 3 K, đảng cực đoan phân biệt chủng tộc.

65. Thước Anh, bằng 0,914 mét.

66. Một cách gọi khác của Đại học Mississippi.

67. Thành viên tích cực của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu, bị một kẻ lạ mặt bắn chết vào ngày 12 tháng 6 năm 1963 ngay trước cửa nhà riêng tại thành phố Jackson, bang Mississippi.

68. Mục sư, một thần tượng của phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Birmingham, người cùng hoạt động rất tích cực với Martin Luther King.

69. Nhà sử học nổi tiếng, tác giả nhiều cuốn sách về cuộc đời của Martin Luther King.

70. Chủ tịch NAACP (Hiệp hội các quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu)

71. Trung tá bộ binh làm cố vấn sư đoàn 7BB tại vùng IV chiến thuật (miền Nam Việt Nam) từ năm 1962-1963.

72. Được hiểu là mối nguy về chủ nghĩa cộng sản.

Trụ sở Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ (ND).

Nguyên văn: Catch-22 – chỉ những tình huống con người không thể đạt được mong muốn vì làm trái quy luật thông thường. Thành ngữ này xuất phát từ cuốn sách cùng tên xuất bản năm 1961, do tiểu thuyết gia Mỹ Joseph Heller viết về Thế chiến II. Nhân vật chính trong cuốn sách rất sợ bị giết nên tìm cách thuyết phục các sĩ quan rằng anh ta bị điên để khỏi phải lái máy bay ném bom. Tuy nhiên, các sĩ

quan biết rằng những ai biết mình sợ hãi là những kẻ hoàn toàn tỉnh táo. Vì thế anh chàng này vẫn phải lái máy bay ra trận (ND).

Aristotle (384 TCN – 322 TCN) là nhà triết học và bác học thời Hy Lạp cổ đại, là học trò của Plato và thầy dạy của Alexander Đại đế. Ông được xem là người đặt nền móng cho môn lý luận học. Cùng với Plato và Socrates, Aristotle là một trong ba trụ cột của văn minh Hy Lạp cổ đại (ND).

Đảo Phục sinh: một hòn đảo ở Chi-lê. Cây cối trên đảo bị chính cư dân sống ở đó chặt phá để làm nhà, đốt lửa... khiến cho rừng ngày càng cạn kiệt, đất trồng trọt xói mòn dần, cư dân rơi vào tình trạng đói kém triền miên (ND).

Nghị định thư Kyoto liên quan đến Chương trình khung về biến đổi khí hậu tầm quốc tế của Liên hiệp Quốc với mục tiêu cắt giảm lượng khí thải gây hiệu ứng nhà kính, được ký kết ngày 11/12/1997 và chính thức có hiệu lực vào ngày 16/2/2005, với 191 nước tham gia (tháng 9/2011). Tính đến tháng 5/2011, Hoa Kỳ vẫn không tiến hành các biện pháp cắt giảm dù tham gia ký kết (ND).

Nguyên văn: Everybody's crying peace on earth; Just as soon as we win this war (ND).

Mẹ Teresa, còn được gọi là Mẹ Teresa xứ Calcutta (1910–1997), là nữ tu Công giáo Roma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà đã chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi, người hấp hối trong khi vẫn hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ và đến các quốc gia khác (ND).

Nguyên văn: A Beautiful Mind, bộ phim dựa trên cuộc đời của nhà toán học John Nash, được hãng Universal Pictures công chiếu năm 2001, do diễn viên Russell Crowe thủ vai chính (ND).

Thỏa thuận lời khai: là sự thương lượng hoặc thỏa thuận được tiến hành giữa công tố viên và luật sư biện hộ của bị cáo, theo đó bị cáo sẽ nhận tội để đổi lại mức độ khoan hồng nào đó (ND).

Bách khoa Toàn thư Britannica (nguyên văn: Encyclopedia Britannica) là một bách khoa toàn thư tiếng Anh tổng hợp do công ty Encyclopædia Britannica, Inc. biên soạn và xuất bản, với hơn 4.000 nhà chuyên môn liên tục cập nhật và phát triển. Tác phẩm này được

những người cho là một trong những bộ bách khoa toàn thư uy tín nhất (ND).

Tosca là vở bi kịch ba hồi của soạn giả nổi tiếng Giacomo Puccini (1858-1924), lấy bối cảnh thành Rome đang nằm dưới ách cai trị của Napoléon vào thế kỷ XIX (ND).

Vụ Watergate là vụ bê bối chính trị nổi tiếng ở Mỹ trong thập niên 1970, dẫn đến sự kiện tổng thống Richard Nixon phải từ chức. Hai trong số những kẻ trực tiếp thi hành vụ bê bối này là Bernard Barker và Frank Sturgis (ND).

Trong tiểu thuyết Oliver Twist, ông Bumble là viên quan tư tế đã đưa Oliver đến một trại tế bần xấu xa. Chính tại nơi đây, Oliver đã bị giam vào ngục tối chỉ vì xin thêm một ít cháo. Câu nói trên được ông Bumble thốt ra chính trong phiên tòa xử Oliver (ND).

Nguyên văn: United Nations' Core International Human Rights Treaties (ND).

Bộ sưu tập các văn kiện Do Thái giáo cổ đại, được xem là nền tảng của giáo luật Do Thái (ND).

Nguyên văn: Free rider – nghĩa gốc là kẻ trông chờ lợi ích trên trời rơi xuống (ND).

Để đơn giản, tôi chỉ tập trung vào những tình huống trong đó mỗi bên phải quyết định chiến lược cho mình mà không biết bên kia quyết định thế nào. Các lý thuyết gia trò chơi gọi đây là trò chơi đồng thời (để phân biệt với trò chơi liên tiếp) và thể hiện chúng giống như các ma trận trong chương 1 đối với Thế lưỡng nan của người tù, nhưng có sự kết hợp đa dạng giữa các lợi ích, chiến lược và kết quả.

Những ma trận này là bản tốc ký thuận tiện để ta hình dung những gì đang diễn ra và chúng cũng là nguồn tham chiếu tiện lợi; tuy nhiên, chúng không phải là phương tiện thiết yếu và độc giả nào thấy chúng không hữu ích có thể bỏ qua.

Nguyên văn: chicken, nghĩa đen là “gà con”, từ chỉ kẻ nhát gan.

Nguyên văn: Hawk-Dove – một thuật ngữ trong chính trị; theo đó, các đảng phái ôn hòa (như đảng Dân chủ ở Mỹ) thường được gọi là Bò câu (Dove), còn các đảng hiếu chiến, mạnh động (đảng Cộng hòa) được gọi là Diều hâu (Hawk).

Nguyên văn: Evolutionary Stable Strategy.

Nguyên văn: Q.E.D. – một thuật ngữ trong toán học, viết tắt của Quod Erat Demonstrandum (“điều đã được chứng minh” trong tiếng La-tinh) (ND).

Nguyên văn: Rock, paper, scissors – tại Việt Nam, trò chơi này có tên gọi phổ biến là Oẳn tù tì hay Kéo, búa, bao. Tên gọi này đã được thay đổi từ nguyên bản (từ giấy – paper thành bao và từ đá – rock thành búa) do hình dạng bàn tay của người chơi khi chơi trò này (ND).

Vấn đề duy nhất với lối chơi ngẫu nhiên hoàn toàn là rất khó thực hiện được trên thực tế, và đa phần mọi người đều tuân theo một khuôn mẫu nào đó mà một đối thủ tinh anh có thể đoán được. Để khắc phục điều này, tôi đã nghĩ ra cách chọn các chiến lược mà không đối thủ nào có thể dự đoán được, bởi vì bản thân tôi cũng không thể dự đoán được. Khi tôi thử nghiệm chiến lược này với một chương trình máy tính trên mạng thì nó đã thành công.

Hằng số toán học  $e$  là cơ sở của logarit tự nhiên, còn gọi là số Euler (đặt theo tên nhà toán học Leonhard Euler). Giá trị số  $e$  tới 20 chữ số thập phân là: 2,71828182845904523536...

Chúng đang rơi vào Thế lưỡng nan của người tù, trong đó tuy chiến lược “hai bên cùng đưa” rất mang tính hợp tác, phối hợp (và tối ưu), nhưng chiến lược “hai bên cùng giữ” mới là điểm cân bằng Nash chiếm thế chủ đạo và dẫn tới thất bại.

Nguyên văn: Nash bargaining solution (ND).

Nguyên văn: Pareto optimal position – còn được gọi là tình huống hiệu quả Pareto – một thuyết trọng tâm của kinh tế học được ứng dụng phổ biến trong lý thuyết trò chơi. Theo đó, việc chuyển từ cách phân chia này sang cách phân chia khác mà giúp ít nhất một cá nhân có lợi hơn nhưng không làm bất kỳ một cá nhân nào khác bị thiệt hại được gọi là một sự cải thiện Pareto, hay sự tối ưu hóa Pareto (ND).

Nash liệt kê bốn điều kiện giúp giải pháp mặc cả của ông mang lại kết quả tối ưu: 1. Lời giải cho việc phân chia tài nguyên phải không để phần nào sót lại; 2. Giải pháp không phụ thuộc vào cách người tham gia đánh giá tính thiết thực của phần lợi họ được nhận; 3. Nếu kết quả mà không ai muốn chọn trở nên không khả thi, thì sẽ không có gì thay đổi; 4. Giải pháp sẽ không thay đổi nếu các bên tham gia hoán đổi vị trí cho nhau.

Nguyên văn: Ultimatum Game (ND).

Joseph Raymond “Joe” McCarthy (1908 - 1957) là chính trị gia người Mỹ, nghị sĩ Đảng Cộng hòa tại bang Wisconsin từ năm 1947 cho đến khi qua đời năm 1957. Từ năm 1950, McCarthy đã trở thành gương mặt công chúng tiêu biểu nhất trong giai đoạn mà những căng thẳng của Chiến tranh Lạnh làm gia tăng nỗi sợ về sức ảnh hưởng ngày càng lớn của chủ nghĩa cộng sản (ND).

Peanuts là loạt truyện tranh được đăng trên nhật báo Mỹ của họa sĩ Charles M. Schulz, xuất bản lần đầu vào thập niên 1940. Truyện có nội dung dành cho thiếu nhi, với hai nhân vật chính là cậu bé Charlie Brown và chú chó Snoopy (ND).

Machiavellian đã trở thành từ đồng nghĩa với tất cả những gì xảo quyệt, lừa lọc và đáng trách; tuy nhiên, thông điệp chính của Niccolò Machiavelli cho những kẻ muốn chiến thắng và duy trì quyền lực là: “Tốt hơn hết là hãy tìm kiếm lòng tin của người ta hơn là phụ thuộc vào [sức mạnh]”. Đối với Machiavelli, niềm tin là vấn đề cốt lõi, dấu cho những phương pháp ông đề xuất để giành lấy niềm tin đó đôi khi cũng dựa trên tính thực tiễn hơn là đạo đức.

Là tên đặt cho nữ giới, nghĩa là Món quà của Thượng đế.

Nguyên văn: chain letters – tức trò gửi thư và yêu cầu người nhận sao chép rồi gửi đến nhiều người khác, thường để lan truyền các thông điệp dụ dỗ hoặc lừa đảo (ND).

Nguyên văn: pyramid schemes – một hình thức kinh doanh phi pháp và dễ đổ vỡ, trong đó một người hoặc một tổ chức chuyên dụ dỗ người khác tham gia kinh doanh theo cấp bậc kiểu kim tự tháp: những người thuộc các tầng thấp hơn sẽ làm lợi cho những người ở tầng trên bằng doanh số và tiền hoa hồng. Kiểu kinh doanh này tồn tại ở Việt Nam dưới hình thức “kinh doanh theo mạng lưới” hay “bán hàng đa cấp” biến tướng (ND).

Faust là nhân vật trong tác phẩm kịch cùng tên của thi sĩ, nhà soạn kịch, tiểu thuyết gia và triết gia Đức lỗi lạc Johann Wolfgang Goethe (1749-1832). Faust đã bán linh hồn của chàng cho quỷ dữ để được thỏa mãn mọi mong ước của mình (ND).

Nguyên văn: “give still it hurts” (ND).

Tạm dịch: “Bản thân mình không muốn thì đừng làm với người khác.” (ND)



Sau này, Tit for Tat còn đề cập tới các chiến lược cụ thể, và TIT FOR TAT được dùng để chỉ những chương trình máy tính thể hiện những chiến lược đó.

Nguyên văn: pork-barrel politics - thuật ngữ chỉ hành động các chính khách tìm cách mang dự án đầu tư về cho khu vực bầu cử mà mình đại diện để thu phục cảm tình của cử tri (ND).

(1) Từ gốc là “wellbeing”, chỉ trạng thái hạnh phúc, khỏe mạnh và phồn thịnh. Để rõ nghĩa và phù hợp hơn khi kết hợp với năm yếu tố trong cuộc sống là nghề nghiệp, xã hội, tài chính, thể chất và đời sống cộng đồng, chúng tôi xin phép chuyển ý từ “wellbeing” theo các nghĩa: sự bền vững, an khang, vui vẻ, hạnh phúc, an tâm... tùy theo ngữ cảnh.

(2) Triglyceride là hợp chất hóa học cung cấp cho cơ thể năng lượng cần thiết cho sự chuyển hóa. Đây là dạng chất béo thông thường nhất mà chúng ta tiêu thụ và là thành phần chính yếu của dầu thực vật và mỡ động vật. Mức triglyceride cao là yếu tố gây ra bệnh xơ vữa động mạch, tạo thành các mảng mỡ làm hẹp động mạch có thể dẫn đến đột quỵ, đau tim, gây bệnh gan nhiễm mỡ, bệnh viêm tụy. George Horace Gallup(1901 – 1984) người phát minh ra phương pháp thăm dò ý kiến Gallup, một phương pháp thống kê rất thành công về nghiên cứu mẫu để đo lường ý kiến công chúng.

(4) Sáu nhóm chung được xác định là: công việc (việc làm, sửa chữa nhà cửa), việc vặt trong nhà (rửa chén bát, giặt ủi), thú vui (xem tivi, nấu nướng), hoạt động giải trí (thăm bạn bè, nghe nhạc), việc thích làm hàng ngày (mua sắm, sử dụng máy vi tính), việc buộc phải làm (chăm sóc y tế, quan tâm đến tài chính).

1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư

1. Chief executive officer

2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX.

1. Tên gọi tắt của Coca - cola.

2. PAR: Problem - Action - Result

3. Flat organization.

1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới

2. Return on investment

3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.

1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ
2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.
3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia
4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California

1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.

2. Rehabilitation Act

1. Chỉ những người có cách sống bên lề, kỳ quái.

1. Các Coffee Shop ở Amsterdam chủ yếu phục vụ các loại đồ hút có liên quan đến ma túy, hình thức kinh doanh được chính quyền Hà Lan cho phép.

1. Phố Rivoli (Rue de Rivoli) là một trong những con phố nổi tiếng ở Paris, nằm ở trung tâm thành phố, bắt đầu từ phố Sévigné rồi trải dài tới quảng trường Concorde. Phố Rivoli đi ngang qua rất nhiều công trình quan trọng như Tòa thị chính, bảo tàng Louvre, Khải hoàn Môn Carrousel, vườn Tuileries... và là một trong những con phố thương mại của Paris.

2. Adam Smith (1723-1790) là nhà kinh tế chính trị học và triết gia đạo đức học lớn người Scotland, tác giả bộ sách Bàn về tài sản quốc gia (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) giúp mở ra kinh tế học hiện đại và cung cấp một trong những cơ sở hợp lý nổi tiếng nhất của thương mại tự do, chủ nghĩa tư bản và chủ nghĩa tự do.

3. Tính đến thời điểm cuốn sách này xuất bản (chú thích của người viết).

4. Nguyên văn tiếng Anh: Federal Reserve System.

5. Nguyên văn tiếng Anh: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

6. Nguyên văn tiếng Anh: Third International Mathematics And Science Survey – Bài Kiểm tra Toán và Khoa học Quốc tế thứ III.
7. Nguyên văn tiếng Anh: white shoes law firm – chỉ các hãng luật danh tiếng và chuyên nghiệp tại Mỹ, đặc biệt là các công ty có thâm niên trên 100 năm và có tên trong danh sách Fortune 500. Đây thường là các hãng luật chuyên tư vấn về tài chính – ngân hàng, luật dân sự và quản trị, có trụ sở tập trung tại New York và Boston.
8. Thiếu tướng Leslie Groves (1896-1970), thống lĩnh lực lượng Công binh Lục quân Hoa Kỳ, là người trực tiếp giám sát việc xây dựng Lầu Năm Góc (trụ sở Bộ Quốc phòng Mỹ) và chỉ huy dự án Manhattan sản xuất bom nguyên tử trong Thế chiến II.
9. Nguyên văn tiếng Anh: Fifth Avenue – đại lộ chính đi ngang qua khu Manhattan, khu dân cư đông đúc và sầm uất nhất của thành phố New York. Đây cũng là nơi tập trung các khu mua sắm, các cửa hiệu thời trang và trang sức nổi tiếng xa xỉ.
10. Viết tắt của America Online – công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Hoa Kỳ.
11. Hạng Vũ (232 TCN – 202 TCN), người nước Sở, tự xưng là Tây Sở Bá Vương. Ông là nhà chính trị và quân sự nổi tiếng, có công lật đổ nhà Tần và tranh đấu với Hán Cao Tổ Lưu Bang thời kỳ đầu nhà Hán.
12. Nguyên văn: Functional Magnetic Resonance Imaging – Máy cộng hưởng từ chức năng.
13. Sigmund Freud (1856-1939) nguyên là bác sĩ thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học.
14. Đơn vị đo khối lượng: 1kg ~ 2,2 pound.
15. Nguyên văn tiếng Anh: Food and Drug Administration (viết tắt: FDA hoặc USFDA).
16. Tên gốc: The Organization Man – tác giả: William H. Whyte.
17. Nguyên văn: Game Theory – là một nhánh của ngành Toán học Ứng dụng. Ngành này chuyên nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn những hành động khác nhau để cố gắng làm tối đa kết quả nhận được. Từ được phát triển như một công cụ để nghiên cứu hành vi kinh tế học, ngày nay Lý thuyết Trò

chơi còn được sử dụng trong nhiều ngành khoa học khác, từ sinh học đến triết học.

18. Danh sách Fortune 500 là một chuyên trang của đài CNN, xếp hạng 500 công ty lớn nhất nước Mỹ theo tổng thu nhập mỗi công ty.

19. Luật số 5\* và luật số 13\* là hai luật tác giả bổ sung cho những ấn bản mới.

20. Nguyên văn tiếng Anh: MBIT viết tắt của Myers-Briggs Type Indication (Trắc nghiệm Tính cách Myers-Briggs) – là phương pháp sử dụng các câu hỏi trắc nghiệm để tìm hiểu tâm lý, tính cách, ưu nhược điểm, phong cách làm việc và hướng phát triển nghề nghiệp của mỗi người.

21. Nguyên văn tiếng Việt: TKI viết tắt của Thomas-Kilmann Instrument (hoặc Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) – là công cụ được sử dụng phổ biến nhất trên thế giới nhằm giúp mọi người hiểu rõ các phương thức giải quyết mâu thuẫn khác nhau, ảnh hưởng của chúng lên các mối tương tác và động lực của nhóm cũng như giúp mỗi người lựa chọn cách giải quyết phù hợp nhất trong từng trường hợp.

22. Nguyên văn tiếng Việt: Heidi & Howard Syndrome – hay còn gọi là “lựa chọn khó khăn giữa thành công và được yêu mến” – bắt nguồn từ một nghiên cứu tình huống của Đại học Harvard vào năm 2003. Giảng viên chia một lớp làm hai nhóm và yêu cầu các sinh viên đọc một câu chuyện về khởi nghiệp. Nội dung bài đọc của hai nhóm giống hệt nhau, chỉ có tên chủ doanh nghiệp là khác – một nhóm đọc về Heidi (nữ), còn nhóm kia đọc về Howard (nam). Theo kết quả khảo sát, tuy cả hai nhân vật đều có kinh nghiệm và học vấn như nhau, nhưng đa số sinh viên đều nhận định Howard là người có khả năng thành công cao hơn.

23. Nguyên văn tiếng Anh: SEC viết tắt của Sales Executive Commission.

24. Tên gốc các cuốn sách: The Warren Buffett Portfolio; The Nascar Way.

25. Tên gốc sách: Capital Ideas.

26. Peter Lewyn Bernstein (1919 – 2009) là sử gia tài chính, nhà kinh tế học và nhà giáo dục người Mỹ, được biết đến như người phát triển và cải tiến Thuyết Thị trường Hiệu quả (efficient-market

hypothesis). Nhờ thành tựu này, ông đã trở thành một trong những lý thuyết gia nổi tiếng nhất trong việc phổ biến và truyền đạt bộ môn kinh tế học tài chính đến với công chúng.

27. Aesop (620 TCN – 564 TCN) là một nô lệ người Hy Lạp phục vụ cho Xanthus, một địa chủ tại đảo Samos. Aesop đã tiến hành cuộc tranh đấu bảo vệ dân chúng chống lại một thủ lĩnh mị dân tại Samos và được trả tự do. Ông được xem là tác giả của rất nhiều câu chuyện ngụ ngôn nổi tiếng trên thế giới được truyền miệng và sưu tầm qua nhiều thế kỷ đến ngày nay.

28. Tên gốc các cuốn sách: Get Paid More and Promoted Faster; Maximum Achievement; How to Start and Succeed in Your Own Business.

(1) Reality show: Là các chương trình truyền hình trong đó những cảnh quay không có sự chuẩn bị, sắp xếp từ trước. Những người tham gia ghi hình cũng là những người dân bình thường, không phải diễn viên chuyên nghiệp.

(2) Thuyết “Bàn tay vô hình” (invisible hand): Là một giả thuyết của nhà kinh tế học người Anh Adam Smith. Theo ông, trong nền kinh tế thị trường, các cá nhân tham gia muốn tối đa hóa lợi nhuận cho mình. Ai cũng muốn thế cho nên vô hình trung đã thúc đẩy sự phát triển và củng cố lợi ích cho cả cộng đồng.

(3) Retail therapy: Là biện pháp đi mua sắm (quần áo,...) để giải khuây

(4) LWT (London Weekend Television): Đài truyền hình Luân Đôn cuối tuần. BBC: The British Broadcasting Corporation, đài BBC

(5) Là một hình thức bảo vệ công ty khỏi những vụ mua bán không thân thiện bằng cách đưa ra những quy định, luật lệ sao cho công ty mua sẽ gặp phải một số rủi ro nhất định nếu họ quyết tâm thực hiện cuộc mua bán đó.

(6) Brainstorming (động não)

(7) NCR: National Cash Registers, Hệ thống Máy đếm tiền Quốc gia

(1) Mục tiêu chính của đạo luật này là nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư bằng cách buộc các công ty đại chúng phải đảm bảo sự minh bạch hơn của các báo cáo, các thông tin tài chính khi công bố.

(2) Cổ phiếu có khả năng lên giá trở lại.

(3) Acquired goodwill.

(4) Baseball: bóng rổ.

(5) Merchant bank: đối tượng của yếu của ngân hàng này là các sản phẩm thay thế. Các sản phẩm thay thế được hiểu là các sản phẩm đầu tư không phải là các sản phẩm truyền thống (tức cổ phiếu và trái phiếu), bao gồm đầu tư bất động sản, cho vay sử dụng đòn bẩy tài chính, các thỏa thuận tín dụng lớn như cho vay đồng tài trợ và tài trợ dự án.

(6) Lấy ý từ câu chuyện ngụ ngôn Bộ quần áo mới của hoàng đế.

(7) Cảm thấy mình giỏi hơn, quan trọng hơn người khác.

(8) Tracker fund: quỹ đầu tư chỉ số; là quỹ trong đó giá trị của quỹ này thay đổi thuận theo giá trị trung bình của các loại cổ phiếu trên thị trường.

(9) Endowment effect: là giả thuyết cho rằng con người coi những gì mình sở hữu đáng giá hơn những gì không phải của mình.

(10) Retained earnings: là phần trăm lợi nhuận thuần không dùng để trả cổ tức mà được doanh nghiệp giữ lại để tái đầu tư theo các mục đích chiến lược hoặc để trả nợ. Lợi nhuận giữ lại được thể hiện bên dưới vốn cổ phần chủ sở hữu trong bảng cân đối kế toán.

(11) Third market: là thị trường giao dịch các chứng khoán đã niêm yết tại sở giao dịch nhưng theo cơ chế OTC (phi tập trung).

(12) Unlisted Securities Market (USM): Thị trường chứng khoán không niêm yết, do sở giao dịch chứng khoán London thành lập và quản lý từ năm 1980. USM là một thị trường ít tổ chức hơn so với sở giao dịch chứng khoán.

(1) Walter Scott: (1771 - 1832) là nhà thơ, nhà viết tiểu thuyết lịch sử người Scotland nổi tiếng khắp Châu Âu thế kỷ 19, và sau đó danh tiếng của ông lan sang cả Bắc Mỹ và Australia. Những tác phẩm nổi tiếng của ông như Ivanhoe, Rob Roy, The Lady of The Lake, Waverley, Trái tim của Midlothian... sau này đã trở thành những tác phẩm kinh điển.

(2) General Patton: (1885 - 1945) là một thống tướng, nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh Thế giới lần II trong các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức.

(3) Lyndon Baines Johnson (1908 - 1973), thường được gọi tắt là LBJ, là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, giữ chức từ năm 1963 đến 1969.

(4) James Dyson thực ra vẫn tiếp tục phát đạt. Công ty của ông đạt 103 triệu USD lợi nhuận năm 2005 và hiện đang dẫn đầu trên thị trường Nhật Bản và Mỹ.

(5) Bull market: thị trường theo chiều giá lên, là dạng thị trường tài chính mà giá các loại chứng khoán (chủ yếu là cổ phiếu) tăng nhanh hơn mức bình quân trong lịch sử của chúng, trong một thời gian dài (vài tháng) với lượng mua bán lớn. ND

(6) Management buy-out: mua lại cổ phần của chính công ty mình đang làm việc và trở thành chủ nhân mới của công ty đó. .sup

(7) PFI: Private Finance Initiative - Sáng kiến Tài chính tư nhân, PPP: Public Private Partnership - Hợp tác Nhà nước - Tư nhân.

(8) Conspicuous consumption: Một thuật ngữ do Thorstein Veblen (1857-1929) đặt ra để mô tả một hành vi tiêu dùng, trong đó người ta tiêu dùng để cho mọi người xung quanh thấy mình ở địa vị xã hội nào mà không cần biết địa vị đó có hay không.

(9) Agency problem: Người quản lý (hay còn gọi là người đại diện) là người chỉ sở hữu một phần nhỏ trong vốn cổ phần của một công ty, ngược lại các ông chủ là người sở hữu phần lớn vốn cổ phần. Do có sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền quản lý đã gây nên một vấn đề là người quản lý có thể hành động theo lợi ích riêng của họ nhiều hơn so với lợi ích của người sở hữu.

(10) PR (Public Relations): Quan hệ công chúng.

(11) PA (press agent): nhân viên báo chí.

(12) Trophy Wives: Vợ để trang trí, dùng để chỉ người vợ thứ hai (hoặc thứ ba) của một người đàn ông nhiều tuổi có địa vị. Vai trò của cô là thể hiện cho mọi người biết rằng chồng mình là một người thành đạt, xứng đáng có được một người vợ hoàn hảo như mình; còn người chồng sẽ có trách nhiệm cung cấp cho cô một cuộc sống xa hoa.

(13) Hội đồng An ninh quốc gia của Liên Xô trước đây

(14) OBE - Huân chương của Đế chế Anh

(15) Một trò chơi mô phỏng hoạt động kinh doanh

(1) Những người theo phái trung lập ủng hộ cho một nền kinh tế hỗn hợp giữa khu vực nhà nước và tư nhân; họ có khuynh hướng ủng hộ những hạn chế đối với sự can thiệp của nhà nước vào nền kinh tế trong những vấn đề liên quan đến phúc lợi chung. ND

(2) Lag effect (tạm dịch Hiệu ứng trễ): chỉ tình huống khi một biến số của nền kinh tế có ảnh hưởng tới giá trị của một biến số khác xuất hiện sau đó, ví dụ như tỷ lệ thất nghiệp tăng sẽ khiến doanh số bán của một số mặt hàng không thuộc nhóm nhu yếu phẩm giảm xuống.  
ND

(3) Hedge fund: một công ty đầu tư linh động với sự tham gia của một số ít các nhà đầu tư lớn (số tiền đầu tư tối thiểu thường là 1 triệu USD); mục đích của họ là tìm cách tối đa hoá lợi nhuận thông qua một loạt các chiến lược đa dạng, trong đó bao gồm cả những hoạt động đầu tư phi truyền thống và thiếu tính thanh khoản. ND

(1) Horatio Alger (1832 - 1899) là nhà văn Mỹ viết hơn 100 cuốn sách về các cậu bé trong nửa sau thế kỷ XIX. Những cuốn sách của ông thường đề cập đến những trẻ em nghèo không nhà ở khu ổ chuột của New York, xem chúng như những con người không may mắn trong xã hội; nhưng nếu chỉ cho chúng một cơ hội, chúng sẽ thoát khỏi sự nghèo khổ đó.

(2) Theo định luật này, “tiền xấu sẽ đuổi tiền tốt ra khỏi lưu thông”. Ví dụ, khi có hai kim loại (chẳng hạn vàng và bạc) cùng lưu thông và giá trị thị trường của chúng khác với giá trị hợp pháp của chúng, thì kim loại nào có giá trị thị trường lớn hơn giá trị hợp pháp sẽ được người ta tích trữ.

(1) Samuel Smiles (1812 - 1904), một nhà văn và nhà cải cách người Scotland.

(2) Một văn bản qui định về giờ giấc làm việc để bảo đảm an toàn lao động được thông qua tại cuộc họp của Hội đồng Châu Âu tại Strasbourg (Pháp).

(3) Một khu vực ở trung tâm Luân Đôn (Anh) - nơi đặt trụ sở của Nghị viện Anh và Thủ đô của Bỉ - nơi đặt trụ sở của Liên minh châu Âu. Ở đây chỉ những nghị sỹ của Anh và EU.

(4) Tên gọi của đồng bảng Anh.

(5) IOU: viết tắt của từ ‘I Owe You’ (tôi nợ anh)

(6) ADR: AMERICAN DEPOSITORY RECEIPT (Chứng chỉ tiền gửi của Mỹ)

(7) GAAP: GENERALLY ACCEPTED ACCOUNTING PRINCIPALS (Nguyên tắc Sổ sách được thừa nhận chung (Accounting))



(8) Nguyên gốc: “Leopards tend not to change their spots” nghĩa là “Báo thường không đổi màu đốm”.

(9) Chỉ số 225 công ty hàng đầu trên thị trường chứng khoán Tokyo.

(10) Tổng sản phẩm quốc dân.

(11) Các nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, gồm khoảng 30 nước công nghiệp phát triển.

(12) Nhóm 7 nước công nghiệp phát triển.

(1) Đám cháy khủng khiếp tại Chicago, diễn ra từ ngày 8 - 10/10/1871.

(2) Watered stock: là thuật ngữ giới đầu tư hay sử dụng vào thế kỷ XIX, chỉ loại cổ phiếu được các công ty phát hành với một trị giá lạm phát, tức là xa với giá trị ghi sổ của nó. Ở thế kỷ trước, thường người ta lợi dụng sự thiếu hiểu biết và khan hiếm về thông tin để bán các cổ phiếu no nước cho các cổ đông chưa có kinh nghiệm.

(3) The Windy city (thành phố của gió): biệt danh của Chicago.

(4) Matrix management (Quản trị theo kiểu ma trận): là phương pháp tổ chức công ty sao cho những nhân viên có cùng kỹ năng được sắp xếp làm việc tại cùng một phòng/ban.

(5) Cục tình báo Mỹ.

(6) Luật Phá sản Mỹ.

(7) Equity swap (Hợp đồng hoán đổi cổ phiếu): Là hợp đồng hoán đổi mà tổ hợp các dòng tiền được thỏa thuận trao đổi giữa hai bên vào một ngày xác định trong tương lai.

(1) EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): Lợi nhuận trước thuế và các khoản trượt giá khấu trừ.

(1) Một nhân vật trong tiểu thuyết Candide của Voltaire đại diện cho chủ nghĩa lạc quan.

(2) Universal Mobile Telecommunications System: một công nghệ di động thuộc thế hệ thứ 3 (3G).

(3) Securities & Exchange Commission.

(4) GEC: viết tắt của ‘General Electric Company’ từng là một trong những tập đoàn công nghiệp lớn nhất ở Anh với hơn 160 công ty con chuyên cung cấp điện cho cả nước, khác với công ty GE của Mỹ.

(5) FORE Systems: một nhà sản xuất thiết bị chuyển mạch internet có trụ sở ở Pittsburgh, Pennsylvania hiện thuộc tập đoàn Ericsson.

(6) ATM (Asynchronous Transfer Mode): Chế độ truyền thông không đồng bộ, một công nghệ mạng tốc độ cao.

(7) FTSE 100: Chỉ số của 100 công ty hàng đầu của Anh trên Thị trường chứng khoán London. Tên đầy đủ là Financial Times-Stock Exchange 100 Share Index.

(8) Back-end load: là hợp đồng theo đó người mua phải thanh toán phần lớn số tiền sau khi nhận được hàng.

Video truyền hình trực tiếp một chương trình hoặc sự kiện nào đó qua Internet.

Cựu nhân viên của Google.

IRC là chữ viết tắt từ cụm từ Internet Relay Chat trong tiếng Anh. IRC là một dạng liên lạc cấp tốc qua mạng Internet. Nó được thiết kế với mục đích chính là cho phép các nhóm người trong một phòng thảo luận (channel) liên lạc với nhau. Tuy nhiên, nó cũng cho phép hai người dùng liên lạc riêng nếu họ thích.

Tiểu blog hay blog vi mô (tiếng Anh: micro-blog) là một dạng blog có các bài đăng có nội dung thu nhỏ như câu nói ngắn gọn, hình riêng, hoặc liên kết đến video. Phần mềm hạn chế về kích thước nội dung để khuyến khích người viết đăng bài thường xuyên. Giống như blog bình thường, các tiểu blog được dùng cho nhiều mục đích khác nhau, ví dụ cho biết những gì đang làm; nói về một chủ đề riêng tư; quảng cáo trang web, dịch vụ, sản phẩm; hoặc đẩy mạnh sự cộng tác trong một tổ chức. Các mạng xã hội chuyên về tiểu blog, tức mạng xã hội thu gọn, được sử dụng rộng rãi trên các máy tính và điện thoại thông minh. Một số mạng xã hội thu gọn cho phép kiểm soát ai là người có thể đọc các bài đăng, để duy trì quyền riêng tư và cho phép đăng bài qua giao diện và phương tiện khác như SMS, nhắn tin nhanh, thư điện tử, hoặc máy chụp hình trên điện thoại.

Là một công nghệ giúp người đọc có thể đọc được những tin tức mới nhất từ một hoặc nhiều trang web khác nhau mà không cần trực tiếp vào trang web đó. Thứ họ cần là chương trình đọc tin RSS (RSS feeds reader, News reader, News aggregator).

Là một chương trình phần mềm đầu cuối chuyên dụng nhằm để nhận và gửi mail một cách chủ động qua các webmail hay Mail server có hỗ trợ các giao thức truyền mail cơ bản. Các giao thức cơ bản thường là POP3. Vì sao nói chủ động? Vì khi mail client được bật lên, nó sẽ tải các e-mail trên mail server về mail client. Từ đó người

dùng sẽ sử dụng bản “ánh xạ” của các e-mail này trên client. Một ví dụ cho mail client là Outlook Express.

Định dạng RTF (RTF là viết tắt của từ tiếng Anh Rich Text Format, nghĩa là định dạng văn bản giàu tính chất) là một định dạng tập tin dùng cho văn bản máy tính có bản quyền với các bản mô tả được công bố cho công chúng, được phát triển bởi Công ty Microsoft từ năm 1987 cho các sản phẩm của Microsoft và cho các văn bản đa nền tảng, có thể được trao đổi giữa nhiều hệ thống máy tính và chương trình soạn thảo khác nhau.

Văn bản thuần túy (Tiếng Anh: Plain text, trái với Formatted text, styled text hay rich text) là dạng trình bày văn bản trên máy tính mà không sử dụng các định dạng văn bản để trình bày, nó có thể đọc được dễ dàng mà không cần xử lý nhiều (khác với loại văn bản có dạng thức hoặc các tệp tin nhị phân (binary)).

Tạm gọi là Truyền thông đa phương tiện, một hình thức quảng cáo tương tác, cho phép dựa trên công nghệ nhúng flash và Java để kết hợp hình ảnh, âm thanh và truyền tải nội dung qua Internet bằng thông rộng. Sự kết hợp đa phương tiện đem đến cho Rich media nhiều dạng sản phẩm quảng cáo phong phú như TVC, trò chơi, flash...

BCC: Đồng gửi, là chức năng ẩn e-mail của người nhận.

OTT là những phần mềm nhắn tin, chat miễn phí như Line, Nimbuzz, Tango, KakaoTalk, Viber, WhatsApp... đang thu hút sự chú ý đặc biệt thời gian gần đây khi đều đạt tốc độ phát triển thần kỳ.

The Flintstones là bộ phim hoạt hình kể về cuộc sống của gia đình người nguyên thủy nhưng với lối sống và vật dụng sinh hoạt hiện đại. IAP là một phương pháp... thu tiền song song với hình thức “bán game” của nhà phát triển (hoặc nhà phát hành). Khác với “bán game” cho phép game thủ mua trọn game rồi chơi với những gì có sẵn, game dùng IAP đa phần sẽ được cung cấp cho game thủ miễn phí và thu tiền lại dần dần thông qua bán vật phẩm trong game (Cash Shop). Khái niệm này được nhắc đến nhiều hơn ở thị trường game mobile, vốn cũng tồn tại hai hình thức “bán đứt” và “miễn phí” tương tự thị trường game PC Offline truyền thống.

Overlay ad: Là hình thức quảng cáo đa phương tiện, trong đó quảng cáo được hiển thị chồng lên nội dung của trang web mà người dùng

đang truy cập.

Mã QR là dạng mã vạch 2 chiều, dùng để cung cấp thông tin cho máy đọc mã vạch hay điện thoại thông minh.

Popup là một hộp thoại nhỏ xuất hiện trên trang web mà chúng ta đang xem để cung cấp thông tin hoặc hiển thị một tin quảng cáo Bahrain tên đầy đủ là Vương quốc Bahrain, là một đảo quốc tại Vịnh Ba Tư. Ả Rập Saudi nằm ở phía tây và nối với Bahrain bởi Đường đê Vua Fahd và Qatar ở phía nam qua Vịnh Ba Tư.

B2B: Business-to-business là mô hình kinh doanh giữa các doanh nghiệp với nhau.

Tylenol là thuốc giảm đau. Cuộc khủng hoảng này xảy ra năm 1982 khi có báo cáo về 7 người bị thiệt mạng sau khi uống loại thuốc giảm đau này của Johnson & Johnson. Hãng này đã có phản ứng rất kịp thời là thu hồi toàn bộ số thuốc đang lưu thông trên thị trường và ngưng mọi quảng cáo đối với loại thuốc mang lại doanh thu hàng đầu này của mình.

Gamification hay gọi “Game hóa” được hiểu là việc ứng dụng các thành phần của game vào trong các lĩnh vực khác để tạo ra một trải nghiệm thú vị cho người dùng, gắn kết người dùng với các ứng dụng phần mềm như trang web hay các ứng dụng di động, v.v...

Infographic hay còn gọi là thiết kế đồ họa thông tin là dạng thức thể hiện các thông tin, dữ liệu hoặc kiến thức bằng hình ảnh trực quan. Những thiết kế này cung cấp những thông tin phức tạp qua thiết kế dưới dạng ngắn gọn, rõ ràng bằng ký hiệu, biểu tượng, bản đồ, các bài viết kỹ thuật. Với thông tin dạng đồ họa, các nhà khoa học, nhà toán học, những người làm công tác thống kê có thể truyền đạt các ý tưởng, khái niệm một cách rõ ràng, hiệu quả và đầy đủ.

Vine video là ứng dụng cho phép người dùng tạo ra những đoạn clip động dưới dạng stop- motion (là thuật ngữ để chỉ những đoạn phim được tạo nên bởi hàng loạt những hình ảnh chụp tĩnh ghép lại) trong khoảng thời gian 6 giây.

Customer lifecycle: (vòng đời khách hàng) là một thuật ngữ để mô tả các bước của quá trình (tiếp cận, thu nạp, chuyển đổi, duy trì và trung thành ) mà khách hàng trải qua khi xem xét mua bán, sử dụng và duy trì lòng trung thành với một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Mục tiêu của việc này là thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng, cho họ

biết bạn cung cấp những gì, để họ trở thành khách hàng, giữ chân và biến họ trở thành khách hàng trung thành.

Là tên của một hệ thống thuật toán Google, để thay đổi kết quả tìm kiếm các website trên trang công cụ tìm kiếm. Trong đó, những trang web có chất lượng thấp sẽ bị giảm thứ hạng trên kết quả tìm kiếm và những trang web có chất lượng cao sẽ được đẩy lên trên. Dựa trên các biện pháp đánh giá về chất lượng nội dung website như thiết kế, tốc độ, độ tin cậy v.v...

Quảng cáo tự nhiên (Native Advertising) được định nghĩa là một chiến lược quảng cáo cho phép các công ty quảng bá nội dung của họ dựa trên trải nghiệm đặc thù của một trang web hay một ứng dụng.

Hay còn gọi là hệ sinh thái đóng, trong đó nhà cung cấp dịch vụ nắm quyền kiểm soát các ứng dụng, nội dung và truyền thông, đồng thời hạn chế quyền truy cập các ứng dụng hay nội dung không được họ cho phép.

Holodeck là một căn phòng được trang bị trên tàu Starfleet, có thể mô phỏng các môi trường khác nhau, phục vụ các mục đích giải trí, huấn luyện hay thám hiểm.

Cúp các đội vô địch bóng đá quốc gia châu Âu (tiếng Anh: European Cup hoặc UEFA Champions League; tên thường gọi ở Việt Nam: Cúp C1) là giải bóng đá hàng năm của Liên đoàn bóng đá châu Âu (UEFA) dành cho các câu lạc bộ vô địch quốc gia hay xếp hạng hai, ba, tư ở một số giải vô địch quốc gia mạnh.

Affiliate Marketing (tiếp thị liên kết) là mô hình kinh doanh bằng cách sử dụng cộng tác viên (cò, môi giới). Các liên kết giới thiệu khách hàng cho người bán (vendor) và được hưởng hoa hồng trên mỗi hành động của khách hàng (nhấp chuột, điền thông tin vào mẫu đặt hàng, mua hàng, v.v...)

Toorak: vùng ngoại ô thành phố Melbourne, Victoria, Úc.

iMovie: phần mềm chỉnh sửa video của Apple.

SMS = Short Message Services: (Dịch vụ tin nhắn ngắn) là một giao thức viễn thông cho phép gửi các thông điệp (tin nhắn) dạng văn bản (text) ngắn (không quá 160 chữ cái). Được dùng hầu hết trên các điện thoại di động và một số PDA với khả năng truyền thông không dây. - Trong bản dịch này của cuốn sách, rất nhiều thuật ngữ sẽ

được người dịch giữ nguyên tác tiếng Anh và chú thích nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho độc giả trong việc tra cứu chúng qua các công cụ tìm kiếm để biết thêm thông tin.

Rich media là một định dạng dữ liệu mới trên Internet, là sự kết hợp và đồng bộ của video, bảng mục lục (table of content) và bảng nội dung (slide).

Marketing trực tiếp (Direct marketing), theo định nghĩa của Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ, là hệ thống tương tác của marketing, có sử dụng một hay nhiều phương tiện quảng cáo, để tác động đến một phản ứng đáp lại đo lường được ở bất cứ mọi nơi.

Advertiser còn được gọi là Merchant, là một công ty hoặc cá nhân có trang web bán hàng hóa hoặc dịch vụ trực tuyến, và/hoặc chấp nhận đặt hàng và thanh toán trực tuyến. Advertiser hợp tác với publisher (đại lý) để quảng cáo hàng hóa, dịch vụ giúp họ. Đại lý đặt banner, link text hoặc link sản phẩm trên trang web hoặc đặt trong các e-mail khuyến mãi, danh mục kết quả tìm kiếm của họ để nhận hoa hồng quảng cáo.

Nhạc thang máy (Elevator music) là tên gọi có thật của một loại âm nhạc, còn được biết đến như là nhạc thời tiết. Đây là thể loại âm nhạc thường được bật ở các trung tâm thương mại, cửa hàng tạp hóa, hệ thống điện thoại, tàu thủy, máy bay dân dụng, khách sạn, sân bay, văn phòng và thang máy. Loại nhạc này có giai điệu đơn giản, dễ nghe, nhẹ nhàng, giúp người nghe thư giãn. ND

Mã Morse hay mã Moóc-xơ là một loại mã hóa ký tự dùng để truyền các thông tin điện tín. Mã Morse dùng một chuỗi đã được chuẩn hóa gồm các phần tử dài và ngắn để biểu diễn các chữ cái, chữ số, dấu chấm và các ký tự đặc biệt của một thông điệp. Các phần tử ngắn và dài có thể được thể hiện bằng âm thanh, các dấu hay gạch, hoặc các xung, hay các ký hiệu tường được gọi là “chấm” và “gạch” hay “dot” và “dash” trong tiếng Anh. Mã Morse được phát minh vào năm 1835 bởi Samuel Morse nhằm giúp cho ngành viễn thông và được xem như là bước cơ bản cho ngành thông tin số. Từ ngày 1 tháng 2 năm 1999, tín hiệu Morse đã bị loại bỏ trong ngành thông tin hàng hải để thay vào đó là một hệ thống vệ tinh.

Tên đầy đủ là Advanced Research Projects Agency – Cơ quan với các Đề án Nghiên cứu Tân tiến.

World Wide Web Consortium, viết tắt W3C, là một hiệp hội lập ra các tiêu chuẩn cho Internet, nhất là cho World Wide Web. Hiệp hội W3C luôn có những hợp tác chặt chẽ với các đối tác lớn như Microsoft, Mozilla Foundation, Apple, v.v... để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn của W3C tương thích với các trình công cụ web khác nhau.

Là tên một quần đảo nằm ở bờ biển phía Tây Scotland với vẻ đẹp huyền bí, thần thoại và đầy mê hoặc.

Oz là loại phim kinh dị, phim hài, phim hành động đặc thù của Úc được sản xuất với chi phí thấp.

Key Performance Indicator có nghĩa là chỉ số đánh giá thực hiện công việc.

Conversion rate là đơn vị đo lường mức độ thành công của một chiến dịch quảng cáo trực tuyến trên cơ sở so sánh là tỷ lệ click xem quảng cáo. Nội dung “chuyển đổi” sẽ được quyết định dựa trên mục tiêu tiếp thị, ví dụ, doanh số bán hàng, yêu cầu doanh nghiệp cung cấp thêm thông tin, v.v...

Above the line (ATL): Chỉ các hoạt động tiếp thị nhằm khuyến khích trưng và xây dựng thương hiệu với mục đích bền vững và lâu dài thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng.

Below the line (BTL): Chỉ các hoạt động tiếp thị nhằm phát triển thị trường phân phối, thúc đẩy bán lẻ, tiêu dùng với mục đích ngắn hạn và tạo hiệu quả trực tiếp, như phát hàng mẫu, tổ chức sự kiện, khuyến mãi cho người tiêu dùng, khuyến mãi cho nhà bán lẻ, v.v...

Through the line (TTL): Là hoạt động kết hợp giữa hai hình thức tiếp thị trên (ATL & BTL), theo đó doanh nghiệp thực hiện tiếp thị rộng rãi trên các phương tiện truyền thông đại chúng nhằm thu thập dữ liệu về khách hàng để phục vụ cho công tác truyền thông trực tiếp về sau. (ví dụ, doanh nghiệp quảng cáo trên tivi, trong đó cung cấp số điện thoại liên hệ của doanh nghiệp để khuyến khích khách hàng trực tiếp gọi điện tới).

Digital: Các hoạt động tiếp thị trên các kênh kỹ thuật số.

Traditional: Chỉ các hoạt động tiếp thị được sử dụng trước khi Internet ra đời, trong đó gồm 4 nhóm chính là tiếp thị trên báo in, tiếp thị trên các phương tiện phát thanh truyền hình, thư trực tiếp và tiếp thị qua điện thoại.

**Experiential:** Chỉ hoạt động tiếp thị trải nghiệm, mục đích nhằm để các khách hàng tiềm năng có cơ hội trực tiếp trải nghiệm về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp (ví dụ, cung cấp sản phẩm dùng thử...)

**Linear:** Chỉ các hoạt động tiếp thị trong đó nội dung được giữ nguyên và xuyên suốt trong cả quá trình tiếp thị.

**Analogue (hay analog):** Chỉ các hoạt động tiếp thị có sự tương tác trực tiếp với khách hàng (đối lập với hoạt động tiếp thị trên các kênh kỹ thuật số).

**Mobile:** Chỉ hoạt động tiếp thị qua điện thoại di động.

**Direct:** Chỉ các hoạt động tiếp thị trong đó doanh nghiệp truyền đạt thông điệp về sản phẩm/dịch vụ của mình một cách trực tiếp tới khách hàng (ví dụ, thông qua các hình thức quảng cáo, chủ động liên hệ khách hàng...)

**Indirect:** Chỉ các hoạt động tiếp thị trong đó doanh nghiệp truyền đạt thông điệp về sản phẩm/dịch vụ của mình một cách gián tiếp (ví dụ, họ cung cấp các nội dung hữu ích cho khách hàng, từ đó khuyến khích khách hàng chú ý và tìm đến với họ).

Đây là một tập tin được tạo ra bởi một máy chủ web hoặc máy chủ proxy có chứa tất cả thông tin về các hoạt động trên máy chủ đó, như thông tin người truy cập, thời gian khách viếng thăm, địa chỉ IP... Log file có rất nhiều tác dụng đối với quản trị web như phân tích xem người truy cập vào những phần nào trên trang web nhiều nhất và chuyển sang xem mục nào trên trang web...

**Road rage (bệnh điên đường)** là tình trạng bất ổn thần kinh khi đang lái xe, dẫn tới thái độ hung hăng đi kèm với sự thịnh nộ, cãi vã, đánh lộn và thậm chí trong một số trường hợp sự mất kiểm soát khiến những người mắc chứng này sẵn sàng rút súng ra bắn người khác chỉ vì tranh giành một chỗ đậu xe hay một làn đường.

**Retweet:** gửi tin nhắn trả lời trên Twitter

**Like (thích):** Một tính năng trên Facebook

**Comment (nhận xét/ lời bình):** Tính năng bình luận trên Facebook

**iCal:** Công cụ theo dõi lịch trình công việc trên máy tính.

**Dropbox** là dịch vụ sao lưu, lưu trữ dữ liệu trực tuyến với khả năng đồng bộ theo thời gian thực và tự động thực hiện sao lưu, hỗ trợ



miễn phí có thể lên đến 20Gb dung lượng lưu trữ trực tuyến trên máy chủ của họ.

Là kết quả tìm kiếm tự nhiên trong trang kết quả tìm kiếm của các công cụ tìm kiếm.

Là hình thức quảng cáo tính chi phí dựa trên mỗi nhấp chuột vào quảng cáo. Đây là mô hình tính giá phổ biến nhất trong quảng cáo trực tuyến.

Key word là từ khóa, một từ hoặc cụm từ mà người duyệt web nhập vào công cụ tìm kiếm để tìm thông tin. Nhiều trang web đang nhắm mục tiêu quảng cáo theo từ khóa, do đó khi người tìm kiếm gõ đúng những từ khóa đó thì quảng cáo sẽ xuất hiện.

Là loại hình quảng cáo trả tiền cho những hành động được thực hiện bởi các khách hàng trên trang web, thay vì phải trả trước một khoản tiền cố định để lấy chỗ quảng cáo. Một chương trình chia sẻ lợi nhuận trong đó publisher nhận được hoa hồng khi mang lại đăng ký đặt mua hàng cho nhà quảng cáo.

Tiếp thị nội dung là một loại hình tiếp thị mà qua đó ta thu hút được khách hàng bằng cách cung cấp những thông tin bổ ích và hướng khách hàng vào các hành động mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Hay còn gọi là Display Advertising là thuật ngữ chỉ Quảng cáo hiển thị – hình thức quảng cáo banner trên các báo điện tử hay quảng cáo các banner/truyền thông đa phương tiện qua các mạng quảng cáo.

Retargeting là một công nghệ quảng cáo trực tuyến mà chỉ tập trung vào những khách hàng đã từng truy cập vào trang web của bạn.

Cookie là một tệp nhỏ chứa một chuỗi các ký tự được gửi tới máy tính của bạn khi bạn truy cập một trang web.

Quảng cáo banner là một hình thức quảng cáo trực tuyến trên các trang web. Trên mỗi trang web đặt các vị trí với kích thước phù hợp để giới thiệu các thông điệp, hình ảnh, video... về sản phẩm, dịch vụ... của doanh nghiệp tại các vị trí đó, nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng đến sản phẩm dịch vụ đó, khi nào quan tâm, khách hàng sẽ nhấp chuột vào banner quảng cáo, qua link liên kết banner sẽ dẫn khách hàng đến trang chủ của doanh nghiệp với đầy đủ các thông tin về sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng quan tâm.

Trong nội dung quảng cáo trực tuyến và tiếp thị số, dữ liệu của bên thứ nhất ám chỉ những dữ liệu được thu thập thông qua liên hệ trực

tiếp với người dùng.

“Ngôn ngữ Đánh dấu Mở rộng” là ngôn ngữ đánh dấu với mục đích chung do W3C đề nghị, để tạo ra các ngôn ngữ đánh dấu khác. Đây là một tập con đơn giản của SGML, có khả năng mô tả nhiều loại dữ liệu khác nhau. Mục đích chính của XML là đơn giản hóa việc chia sẻ dữ liệu giữa các hệ thống khác nhau, đặc biệt là các hệ thống được kết nối với Internet. Các ngôn ngữ dựa trên XML (thí dụ: RDF, RSS, MathML, XHTML, SVG, GML và cXML) được định nghĩa theo cách thông thường, cho phép các chương trình sửa đổi và kiểm tra hợp lệ bằng các ngôn ngữ này mà không cần có hiểu biết trước về hình thức của chúng.

API là viết tắt của Application Programming Interface (giao diện lập trình ứng dụng). Nó là một giao tiếp phần mềm được dùng bởi các ứng dụng khác nhau. Cũng giống như bàn phím là một thiết bị giao tiếp giữa người dùng và máy tính, API là một giao tiếp phần mềm chẳng hạn như giữa chương trình và hệ điều hành.

Nền tảng bên cầu (DSP) là hệ thống cho phép người mua quảng cáo trực tuyến quản lý nhiều tài khoản trao đổi quảng cáo và trao đổi dữ liệu thông qua một giao diện. Việc đặt giá thời gian thực để hiển thị các quảng cáo trực tuyến diễn ra trong những hoạt động trao đổi quảng cáo và bằng việc tận dụng DSP, các nhà tiếp thị số có thể quản lý việc đặt giá cho các banner và tính giá cho dữ liệu họ đang đặt lên để nhắm tới các người xem của họ. Cũng giống như tìm kiếm trả tiền, việc sử dụng DSP cho phép người dùng tối ưu hóa dựa trên các tập KPI như CPC hiệu quả (eCPC) và CPA hiệu quả (eCPA).

Cost Per Action/Acquisition là hình thức tính chi phí quảng cáo dựa trên số lượng khách hàng thực tế mua sản phẩm/điền mẫu đăng ký/gọi điện/hay gửi e-mail, v.v... sau khi họ thấy và tương tác với quảng cáo.

Theo Google Analytic thì Bounce Rate là tỷ lệ phần trăm lượng truy cập vào trang web hoặc từ trang web khác tới trang web của bạn và rời bỏ trang web của bạn mà không xem bất cứ một trang nào khác. Web hosting là không gian trên máy chủ có cài dịch vụ Internet như ftp, www, nơi đó bạn có thể lưu nội dung trang web hay dữ liệu trên không gian đó. Lý do bạn phải thuê Web Hosting để chứa nội dung trang web, dịch vụ mail, ftp, vì những máy tính này luôn có một địa

chỉ cố định khi kết nối vào Internet (đó là địa chỉ IP). Nếu bạn truy cập vào Internet như cách thông thường hiện nay thông qua các IPS (Internet Service Provider – Nhà cung cấp dịch vụ Internet) thì địa chỉ IP trên máy bạn luôn bị thay đổi, do đó dữ liệu trên máy của bạn không thể truy cập được từ những máy khác trên Internet.

Là một dịch vụ lưu trữ nhiều trang web trên một máy chủ kết nối Internet. Mỗi trang web có phân vùng riêng. Đây là giải pháp tiết kiệm nhất cho việc thuê lưu trữ. Thông thường Shared Hosting được chia thành nhiều Plan khác nhau, tùy vào nhu cầu mà bạn có thể chọn các Hosting Plan khác nhau.

Co-location server là dịch vụ cho thuê không gian và các dịch vụ hạ tầng để đặt máy chủ kết nối với Internet.

Index (đánh chỉ mục) là quá trình mà công cụ tìm kiếm thấy nội dung của bạn và sau đó lưu trữ cũng như hiển thị nó trong kết quả tìm kiếm để trả về cho người dùng.

Spider hay còn gọi là Crawler, Bot là một chương trình của các công cụ tìm kiếm dùng để thu thập thông tin về các trang web. Spider hoạt động dựa trên các đường liên kết, nếu không có các đường liên kết, spider sẽ không thể hoạt động được.

Breadcrumb link hay navigation link được gọi là link điều hướng cấu trúc, giúp người dùng có thể theo dõi được các danh mục liên quan đến bài viết.

Cửa sổ quảng cáo, dịch sát nghĩa là cửa sổ bật mở hay cửa sổ tự mở (cửa sổ pop-up), là các cửa sổ tự mở mà không cần sự cho phép của bạn. Nó có rất nhiều kích thước khác nhau nhưng thường là không che hết toàn bộ màn hình. Nhiều cửa sổ quảng cáo xuất hiện bên trên cửa sổ Firefox hiện thời (cửa sổ tự mở trên), một số khác lại xuất hiện ở dưới (cửa sổ tự mở dưới).

Hover button: Kỹ thuật tạo ra hiệu ứng sống động và nổi bật cho các nút trên trang web.

CAPTCHA là chữ viết tắt của của “Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart” (Phép thử Turing công cộng hoàn toàn tự động để phân biệt máy tính với người), được Luis von Ahn, Manuel Blum, Nicholas J. Hopper (tất cả đều thuộc Đại học Carnegie Mellon) và John Langford (khi đó thuộc IBM) đặt ra vào năm 2000. Đây là một quá trình một máy tính (máy chủ)

yêu cầu một người dùng hoàn tất một kiểm tra đơn giản mà máy tính có thể dễ dàng tạo ra và đánh giá, nhưng không thể tự giải nó được. Trong kỹ thuật máy tính, plug-in, trình cắm, hay phần bổ trợ là một bộ phần mềm hỗ trợ bổ sung thêm những tính năng cụ thể cho phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus và hiển thị các loại tập tin mới. Hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

Là một trang xuất hiện khi có một khách hàng tiềm năng nhấp chuột vào một mẫu quảng cáo hay đường link kết quả của một công cụ tìm kiếm.

Publisher còn được gọi là Affiliate là một bên độc lập thực hiện quảng cáo, quảng bá hàng hóa, dịch vụ của nhà quảng cáo để nhận được tiền công hoa hồng. Publisher cho hiển thị các banner, link text, hình ảnh của sản phẩm, dịch vụ trên trang web, trong các e-mail khuyến mãi hoặc danh mục kết quả tìm kiếm của họ. Publisher được trả tiền hoa hồng từ nhà quảng cáo có chương trình họ đang tham gia khi khách hàng thực hiện một hành động nào đó như nhấp chuột vào link quảng cáo (click), điền mẫu thông tin, đăng ký thành viên (lead) hoặc mua hàng trực tuyến (sale).

Owned media (truyền thông tự xây dựng) là các kênh truyền thông thuộc sở hữu của công ty và công ty có toàn quyền quản lý, quyết định nội dung, như trang web, blog, các trang mạng xã hội (FB, LinkedIn, Twitter) dùng để xây dựng và củng cố tài sản thương hiệu. Đây là những kênh đòi hỏi thời gian và công sức đầu tư và phát triển để tự tạo dựng danh tiếng và có lưu lượng truy cập ổn định. Đối tượng truyền thông chủ yếu là khách hàng hiện tại của doanh nghiệp. Truyền thông tự xây dựng đóng vai trò là trạm dừng tiếp theo và đo lường hiệu quả (lưu lượng truy cập, tỷ lệ chuyển đổi, thời gian viếng thăm trang) của các chiến dịch quảng cáo sử dụng truyền thông trả tiền.

Paid media (truyền thông trả tiền) là loại hình truyền thông mà bạn phải mua, ví dụ như quảng cáo hiển thị, tìm kiếm trả tiền (các hình

thức trả phí theo số lần nhấp chuột, trả theo nghìn, hay trả theo hành động), các bài báo, bài viết trả tiền có nội dung PR Truyền thông trả tiền có thể giúp tăng cường nhận thức về thương hiệu. Đây là loại hình truyền thông tốn kém nhất. Đối tượng chính được nhắm mục tiêu đến phần lớn là những người lạ, những khách hàng tiềm năng chưa sử dụng sản phẩm và dịch vụ

Đây là hình thức truyền thông khi doanh nghiệp được người dùng tự nguyện nói tốt về sản phẩm, công ty hoặc dịch vụ và chia sẻ với những người bạn của họ qua FB, Twitter hoặc các trang mạng xã hội khác. Có thể nói đây là loại hình “truyền miệng” trong thế giới số. Để có được lượng truyền thông lan truyền lớn, doanh nghiệp cần tập trung vào người dùng, cải thiện sản phẩm, dịch vụ, lắng nghe ý kiến khách hàng và quản lý tốt những đầu mối tiếp xúc nhằm gia tăng mức độ hài lòng.

Landing pages được thiết kế theo dạng Pop-up và thường có nội dung là một mẫu quảng cáo, thông báo về chương trình khuyến mãi hoặc kết nối tới những trang web khác. Trang landing page dạng này sẽ nhảy vào web chính khi người sử dụng Internet vừa truy cập vào trang web chính.

Split testing (kiểm tra phân tách) hay còn gọi là A/B test (phép thử A/B) để theo dõi và đánh giá hiệu quả của các phiên bản trang đích (landing page) khác nhau trên website.

Impression là thuật ngữ chỉ số lần xuất hiện của quảng cáo, đôi khi chỉ số này không phản ánh chính xác thực tế. Quảng cáo xuất hiện ở cuối trang và người dùng không kéo xuống tới quảng cáo, nhưng đó vẫn có thể được tính là một lần xuất hiện.

GRP (gross rating points) là chỉ số cho biết số lượng người xem mà một phương tiện truyền thông cụ thể có thể tiếp cận trong một khoảng thời gian nhất định. GRP được tính như sau :  $GRP = Reach \times Frequency \times 100$ . Reach: Đối tượng mục tiêu/tổng dân số. Average frequency: tần suất tiếp cận, hoặc số lần quảng cáo được phát trung bình

EMEA (Europe, the Middle East and Africa): là từ viết tắt chỉ các khu vực châu Âu, Trung Đông và châu Phi; APAC (Asia Pacific and Japan): khu vực châu Á-Thái Bình Dương và Nhật Bản; LATAM

(Latin America and the Caribbean): khu vực Mỹ La-tinh và vùng Ca-ri-bê.

Page Views (PV): Là một lần ghé thăm trang duy nhất bởi một yêu cầu phía khách hàng (client) khi click vào một đường link, truy nhập trực tiếp trên thanh công cụ, thông qua máy tìm kiếm, v.v...

Indexed pages: Tổng số trang trên trang web của bạn được các bot tìm kiếm như Google bot, Yahoo bot, Bing bot đánh chỉ mục. Đánh chỉ mục được hiểu là bot đã ghé thăm liên kết, phân tích và lưu lại các thông số như tiêu đề (title), mô tả (description meta), từ khóa (keywords)... lên vùng cùng chủ đề trên máy chủ. Điều này thật sự rất có lợi cho việc trả về kết quả tìm kiếm nếu người dùng có những truy vấn liên quan.

Theo Hilbert Meyer: Động não (công não) là một kỹ thuật dạy học tích cực, thông qua thảo luận, nhằm huy động những ý tưởng mới mẻ, độc đáo về một chủ đề, của mọi thành viên tham gia thảo luận. Các thành viên được cổ vũ tham gia một cách tích cực, không hạn chế các ý tưởng, nhằm tạo ra “cơn lốc” các ý tưởng.

Là một thuộc tính trong ngôn ngữ HTML, dùng để mô tả ngắn gọn nội dung của một trang web. Hầu hết các công cụ tìm kiếm đều sử dụng thẻ này để hiển thị trên kết quả tìm kiếm.

Thẻ meta là dòng mã ở trên cùng của một trang html, có tác dụng hướng dẫn các công cụ tìm kiếm và cung cấp các thông tin về trang web của bạn.

ALT có nghĩa là Alternative Information – thông tin thay thế cho người dùng không hiển thị được hoặc chọn ẩn hình ảnh trong trình duyệt. Đây là một thuộc tính quan trọng của thẻ IMG. Hay nói cách khác, nội dung của nó sẽ hiển thị trên trình duyệt khi trình duyệt không thể trình bày được một hình ảnh vì lý do nào đó. Các SE xem nội dung của thẻ ALT như là anchor text trong trường hợp hình ảnh là một liên kết.

Anchor text là đoạn văn bản được dùng để hiển thị link và được mọi người sử dụng để đi tới trang web của bạn. Nói một cách khác, đây chính là đoạn text cụ thể trong đường dẫn mà người dùng nhấp vào. SEO cục bộ là khái niệm chỉ một hình thức tối ưu hóa thứ hạng trang web theo những từ khóa liên quan tới một địa phương, lãnh thổ nào đó.

Tên gọi của một cơ sở dữ liệu của Google.

\* Số cửa hàng bao gồm cả các trung tâm thiết kế triển lãm

\* Là thu nhập của toàn bộ công ty, bao gồm Target, Marshall Field's, Mervyns,...

(\*) STEP: \_Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị; STEEP: \_Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị ; PESTLE: \_Political – chính trị, Environmental – môi trường, Social – xã hội, Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật, Environmental – Môi trường.

# Table of Contents

[Lời giới thiệu](#)

[Đôi nét về tác giả](#)

## [1 KHỞI ĐỘNG](#)

[TRƯỜNG HỢP CỦA SUSAN](#)

[TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU LÀ NHỮNG CÔ GÁI TRẺ](#)

[TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN](#)

[KHẢ NĂNG VÔ THỨC](#)

[KIỂM SOÁT CẢM GIÁC LO LẮNG](#)

[MỘT CÔ GÁI CẦN PHẢI LÀM GÌ?](#)

[NHỮNG BƯỚC TIẾP THEO](#)

## [2 CÁCH BẠN LÀM VIỆC](#)

[Sai lầm thứ 1 Cho rằng công việc không phải là một trò chơi](#)

[Sai lầm thứ 2 Chơi an toàn và không vượt quá giới hạn](#)

[Sai lầm thứ 3 Làm việc quá chăm chỉ](#)

[Sai lầm thứ 4 Làm công việc của đồng nghiệp](#)

[Sai lầm thứ 5 Làm việc không nghỉ ngơi](#)

[Sai lầm thứ 6 Tỏ ra ngây thơ](#)

[Sai lầm thứ 7 Tiết kiệm từng đồng nhỏ của công ty](#)

[Sai lầm thứ 8 Chờ đợi cho đến khi mong muốn được đáp ứng](#)

[Sai lầm thứ 9 Không quan tâm đến các quy tắc văn phòng](#)

[Sai lầm thứ 10 Luôn thẳng thắn](#)

[Sai lầm thứ 11 Bảo vệ những kẻ gốc gác](#)

[Sai lầm thứ 12 Không đưa ra quan điểm, nhận xét hợp lí](#)

[Sai lầm thứ 13 Gợi ý Không tận dụng các mối quan hệ](#)

[Sai lầm thứ 14 Gợi ý Không thấu hiểu nhu cầu của khách hàng](#)

## [3 CÁCH BẠN HÀNH ĐỘNG](#)

[Sai lầm thứ 15 Hỏi ý kiến nhiều người trước khi đưa ra quyết định](#)



Sai lầm thứ 16 Lúc nào cũng muốn được đồng nghiệp yêu quý

Sai lầm thứ 17 Không cần được đồng nghiệp yêu quý

Sai lầm thứ 18 Không dám đặt câu hỏi

Sai lầm thứ 19 Cư xử nam tính

Sai lầm thứ 20 Cách nói sự thật

Sai lầm thứ 21 Chia sẻ quá nhiều thông tin cá nhân

Sai lầm thứ 22 Quan tâm quá nhiều đến cảm giác của người khác

Sai lầm thứ 23 Phủ nhận tầm quan trọng của tiền bạc

Sai lầm thứ 24 Có thái độ tán tỉnh đồng nghiệp

Sai lầm thứ 25 Để đồng nghiệp lấn lướt

Sai lầm thứ 26 Trang trí phòng làm việc giống phòng khách nhà bạn

Sai lầm thứ 27 Bày đồ ăn trên bàn làm việc

Sai lầm thứ 28 Bắt tay đối phương quá nhẹ

Sai lầm thứ 29 Không ổn định về tài chính

Sai lầm thứ 30 Luôn giúp đỡ người khác

#### 4 CÁCH BẠN SUY NGHĨ

Sai lầm thứ 31 Luôn kì vọng vào thành công rực rỡ

Sai lầm thứ 32 Nhận toàn bộ trách nhiệm

Sai lầm thứ 33 Luôn làm theo chỉ dẫn

Sai lầm thứ 34 Nhìn thấy hình ảnh của Boss trong sự hiện diện của cấp trên

Sai lầm thứ 35 Bỏ hẹp khả năng cá nhân

Sai lầm thứ 36 Không quan tâm đến quy luật “có đi có lại”

Sai lầm thứ 37 Vắng mặt trong các buổi họp

Sai lầm thứ 38 Coi trọng công việc hơn cuộc sống cá nhân

Sai lầm thứ 39 Cho phép người khác làm mất thời gian của bạn

Sai lầm thứ 40 Sớm từ bỏ mục tiêu nghề nghiệp

Sai lầm thứ 41 Không quan tâm đến tầm quan trọng của các mối quan hệ

Sai lầm thứ 42 Từ chối nhận đặc quyền

Sai lầm thứ 43 Nghĩ ra những câu chuyện tiêu cực

Sai lầm thứ 44 Luôn tìm kiếm sự hoàn hảo

## 5 CÁCH BẠN XÂY DỰNG VÀ QUẢNG BÁ HÌNH ẢNH BẢN THÂN

Sai lầm thứ 45 Không xác định được thương hiệu cá nhân

Sai lầm thứ 46 Đánh giá thấp công việc hoặc chức vụ của bạn

Sai lầm thứ 47 Dùng tên thân mật hoặc không nói đầy đủ họ và tên

Sai lầm thứ 48 Chờ đợi để được chú ý

Sai lầm thứ 49 Từ chối dự án quan trọng

Sai lầm thứ 50 Tỏ ra khiêm tốn

Sai lầm thứ 51 Luôn đứng trong khu vực an toàn

Sai lầm thứ 52 Nhường ý tưởng cho người khác

Sai lầm thứ 53 Đảm trách vị trí quen thuộc

Sai lầm thứ 54 Không quan tâm đến nhận xét của người khác

Sai lầm thứ 55 Biến thành người vô hình

## 6 CÁCH BẠN NÓI

Sai lầm thứ 56 Đưa ra lời tuyên bố dưới hình thức một câu hỏi

Sai lầm thứ 57 Sử dụng quá nhiều lời mở đầu không cần thiết

Sai lầm thứ 58 Giải thích

Sai lầm thứ 59 Xin phép

Sai lầm thứ 60 Xin lỗi khi không cần thiết

Sai lầm thứ 61 Sử dụng từ ngữ giảm nhẹ

Sai lầm thứ 62 Sử dụng từ hạn định

Sai lầm thứ 63 Không trực tiếp trả lời câu hỏi

Sai lầm thứ 64 Nói quá nhanh

Sai lầm thứ 65 Không nói từ ngữ đúng chuyên ngành

Sai lầm thứ 66 Sử dụng từ không có trong từ điển

Sai lầm thứ 67 Sử dụng từ ngữ không tự tin

Sai lầm thứ 68 Nhận xét không rõ ràng

Sai lầm thứ 69 Nói năng nhỏ nhẹ

Sai lầm thứ 70 Giọng nói có cường độ quá cao

Sai lầm thứ 71 Để lại lời nhắn dài dòng và không cần thiết

Sai lầm thứ 72 Không biết cách tạo khoảng lặng trước khi nói

## 7 CÁCH BẠN TẠO DỰNG HÌNH ẢNH

Sai lầm thứ 73 Cười không đúng lúc

Sai lầm thứ 74 Sử dụng quá ít không gian

Sai lầm thứ 75 Cử chỉ không nhất quán với nội dung lời nói

Sai lầm thứ 76 Quá sôi nổi hoặc thiếu hăng hái

Sai lầm thứ 77 Nghiêng đầu

Sai lầm thứ 78 Trang điểm không phù hợp

Sai lầm thứ 79 Kiểu tóc không phù hợp

Sai lầm thứ 80 Trang phục không phù hợp

Sai lầm thứ 81 Đặt một chân dưới gầm ghế

Sai lầm thứ 82 Chải chuốt nơi công cộng

Sai lầm thứ 83 Đặt hai tay lên đùi hoặc dưới bàn trong khi ngồi họp

Sai lầm thứ 84 Treo kính vào dây đeo trên cổ

Sai lầm thứ 85 Sử dụng quá nhiều phụ kiện

Sai lầm thứ 86 Tránh nhìn thẳng vào mắt

## 8 CÁCH BẠN PHẢN ỨNG

Sai lầm thứ 87 Lưu giữ tất cả thông điệp được học từ thời thơ ấu

Sai lầm thứ 88 Tin rằng người khác biết nhiều hơn bạn

Sai lầm thứ 89 Ghi chép, pha cà phê và đi phôtô

Sai lầm thứ 90 Chấp nhận hành vi không thích đáng của người khác

Sai lầm thứ 91 Quá kiên nhẫn

Sai lầm thứ 92 Nhận những dự án cần được hoàn thành gấp

Sai lầm thứ 93 Luôn đặt nhu cầu của người khác lên trên nhu cầu cá nhân

Sai lầm thứ 94 Phủ nhận quyền lực cá nhân

Sai lầm thứ 95 Chịu trách nhiệm trước sai lầm của người khác

Sai lầm thứ 96 Chấp nhận sự việc đã rồi

Sai lầm thứ 97 Để sai lầm của người khác ảnh hưởng đến bạn

Sai lầm thứ 98 Là người cuối cùng phát biểu

Sai lầm thứ 99 Bày tỏ bức xúc về sự bình đẳng giới

Sai lầm thứ 100 Chịu đựng hành vi quấy rối tình dục

Sai lầm thứ 101 Khóc lóc

Phụ Lục KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

Đào tạo

Hội thảo và chương trình đào tạo